DIE BEZIEHUNG ZWISCHEN FOHRUNG UND EFFIZIENZ VON ARBEITSGRUPPEN

INAUGURALDISSERTATION

ZUR

ERLANGUNG DER DOKTORWÜRDE

DER

ABTEILUNG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

DER

RUHR-UNIVERSITÄT BOCHUM

VORGELEGT VON

DIPLOM-SOZIALWIRT HANS-CHRISTOPH VOGEL

AUS

SOLINGEN

1975

DIE BEZIEHUNG ZWISCHEN FÜHRUNG UND EFFIZIENZ VON ARBEITSGRUPPEN

Inauguraldissertation

zur

Erlangung der Doktorwürde

der

Abteilung für Sozialwissenschaften

der

Ruhr-Universität Bochum

vorgelegt von

Diplom-Sozialwirt Hans-Christoph Vogel

aus

Solingen

Bochum 1975

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Referent: Prof. Dr. Th. Herder-Dorneich
Korreferent: Prof. Dr. J.C. Papalekas
Tag der mündlichen Prüfung: 14. Februar 1975

Die Beziehung zwischen Führung und Effizienz von Arbeitsgruppen

Gliederung:

1. Einführung:

Die Aussagen im vorliegenden Schrifttum zum Zusammenhang von Führung und der Effizienz von Arbeitsgruppen stehen teils unverknüpft nebeneinander, sind nicht im Sinne einer Hierarchie von Aussagen gegliedert und widersprechen sich teilweise. Dieser geringe Integrationsstand der Führungsforschung steht einer Übertragung wissenschaftlicher Erkenntniss zwecks effizienterer Gestaltung der Führung in formalen Organisationen im Wege.

2. Gegenstand der Arbeit:

Gegenstand der Arbeit sind die Auswirkungen relativ konstanter Verhaltensweisen der Inhaber von Führungspositionen in formalen Organisationen (insbesondere des Industriebetriebes) auf die Grade der Verwirklichung von Zielen (Effizienz) der von ihnen geführten Arbeitsgruppen.

3. Überblick über den Gang der Führungsforschung:

3.1. Der Eigenschaftsansatz:

Darunter fallen alle Versuche zur Auffindung von einzelnen oder mehreren zusammengehörenden Eigenschaften, die effiziente Führer ausmachen und generell gültig sind.

Ergebnis: Weder der philosophisch-spekulative (3.1.1) noch der empirische Eigenschaftsansatz (3.1.2) ergaben befriedigende Resultate.

Fazit: Die Eigenschaften effizienter Führung hängen entscheidend vom sozialen Umfeld (Situation) ab, das definiert wird durch die beteiligten Variablen: Geführte, Gruppe, Ziele der Gruppe, Organisation, Technik und Umwelt.

3.2 Der Situations- oder Interaktionsansatz:

"Eigenschaften" der Führer sind nur noch eine unter den weiteren beteiligten Variablen, die die Effizienz beeinflussen.

Der Situationsansatz regte zu einer Vielzahl theoriearmer und zusammenhangloser empirischer Untersuchungen an, die spezifische Einzelbeziehungen aus dem gesamten Problemkreis zum Gegenstand haben.

Der Situationsansatz ist formaler Rahmen für die weitere Erörterung.

Es fehlt eine (inhaltliche) Theorie, die die Auswirkungen des Führer-Verhaltens unter Einbezug der beteiligten Variablen zu erklären vermag.

4. Alternative theoretische Strategien zur Erreichung des Zieles der Arbeit: Integration von Forschungen zur Beziehung zwischen Führung und der Effizienz von Arbeitsgruppen

Eine Gesamt-Integration der vorliegenden Erkenntnisse ist nur über ein interdependentes System allgemeiner handlungstheoretischer Aussagen möglich.

Als Alternativen kommen in Betracht: die strukturell-funktionale Theorie, die Systemtheorie und die Austauschtheorie. Letztere scheint für die hiesige Zielsetzung die zweckmäßigste Strategie, da sie einen mittleren Allgemeinheitsgrad besitzt und da ihre Begriffe empirisch faßbar sind, zwei Eigenschaften, die die Verbindung spezifischer empirischer Erkenntnisse mit den allgemeineren Aussagen erleichtern.

5. Der Führungsprozeß als sozialer Austauschprozeß

5.1 Beschreibung und Abgrenzung des sozialen Tauschs

Sozialer Tausch vollzieht sich überall dort, wo hoch bewertete Güter nur über andere Menschen zu erlangen sind. Er wickelt sich teils innerhalb institutionalisierter Strukturen ab, teils im Wege eines freien ("informalen") Tausches.

5.2 Die Homans'sche Theorie

Die Homans'sche Tauschtheorie hat Schwierigkeiten in der Operationalisierung ihrer lerntheoretischen Begriffe, wodurch Teile der Aussagen zu Tautologien abrutschen. Ihr Schwerpunkt liegt im Bereich der "informalen" Tauschprozesse.

5.3 Die Blau'sche Theorie

Die Blau'sche Tauschtheorie erweitert den Erklärungsradius auf sozialen Tausch in Organisationen; daher eignet sie sich besonders für hiesige Zwecke.

Die Breite der Erklärung geht aber auf Kosten der Präzision und internen Konsistenz.

Mit beiden Theorien lassen sich Prozesse erklären, die zentraler Gegenstand der Führungsforschung sind.

5.4 Der entscheidungsorientierte Ansatz: Eine Alternative zu den lerntheoretischen Grundlagen der Austauschtheorie

Die lerntheoretischen Prämissen der Austauschtheorien von Homans und Blau lassen sich ersetzen und damit ihre Tautologieprobleme umgehen durch ihren Ersatz in Form des entscheidungsorientierten Ansatzes, der individuelles Handeln ausgerichtet sieht auf Ziele der Person und die ihnen in hierarchischer Mittelbeziehung vorgelagerten Ziele der Aufgabe und der Zusammenarbeit.

5.5 Die Grundelemente einer entscheidungsorientierten Austauschtheorie: Der theoretische Bezugsrahmen für eine Integration von Erkenntnissen der Führungsforschung zum Zusammenhang von Führung und Effizienz von Arbeitsgruppen

5.5.1 Das Individuum als Problemlöser

Menschliches Handeln ist nach dieser Konzeption subjektiv rational ausgerichtet auf die Erlangung persönlicher Ziele und die Vermeidung negativ bewerteter Zustände (Kosten). Handeln ist das Produkt von Handlungsbereitschaft, die abhängt von der Beurteilung von Handlungsalternativen im Hinblick auf ihre Zieladäquanz, Handlungsfähigkeit, d.h. der Summe der Voraussetzungen zur Problemlösung, Handlungsnormen, die vor allem die Gruppe setzt und Handlungsbedingungen, das sind die Gegebenheiten der Situation, in der Führer und Geführte stehen.

5.5.2 Führung von Arbeitsgruppen: Tauschprozesse unter Problemlösern

Der Tausch in formalen Organisationen ist zum einen bedingt durch Sachgesetzlichkeiten, zum anderen Ausdruck frei induzierter Tauschprozesse, die Voraussetzung für die Erreichung bestimmter Ziele (soziale Anerkennung vor allem) sowie Faktoren höherer individueller Zielrealisierungen sind.

5.5.3 Führung von Arbeitsgruppen: Tauschprozesse im Rahmen der umgebenden Bedingungsstruktur

Die Tauschprozesse der Führung werden beeinflußt durch die Struktur und Normen der Organisation, die Stellung der Organisation auf dem Markt, die konjunkturelle Situation, gesellschaftliche Normen, technische Prozesse und Strukturen, Einflüsse von Außengruppen und Gesetzesnormen. Trotz dieser mannigfachen Einflüsse bleibt ein Freiheitsraum, der individuell bzw. durch die Gruppe interindividuell ausgefüllt wird.

6. Versuch der Interpretation empirischer Befunde zur Beziehung zwischen Führung und Effizienz von Arbeitsgruppen unter dem Gesichtspunkt des entscheidungsorientierten Tauschkonzeptes

Gegenstand der Integration mittels des entscheidungsorientierten Tauschansatzes sind vier Forschungsbereiche zur hiesigen Fragestellung: 1. die Untersuchungen zur Effizienz autokratischer, demokratischer und laissez-faire Führung, 2. die Partizipationsforschung sowohl zur Partizipation an Gruppenentscheidungen wie zur Partizipation in Organisationen, 3. die Studien zur Aufgaben- und Personbezogenheit des Führers und 5. die Forschung zur Effizienz unterschiedlicher Einfluß-, Macht- und Autoritätsquellen.

6.1 Empirische Befunde zur Wirkung demokratischen im Vergleich zu autokratischem und laissez-faire Führerverhaltens auf die Effizienz von Arbeitsgruppen

6.1.1 Führungsstilexperimente mit Kindern

Die Leistungsfähigkeit hängt ab von der Aufgabe (Ziel): Autokratische Führung erlaubt bessere Koordination, demokratische fördert den Austausch und die "Produktion" von Ideen (Lösungsalternativen), laissez-faire Führung fördert keine der aufgabenbezogenen Aktivitäten.

Die Bereitschaft zur Erfüllung der Aufgabe hängt ab von den Erwartungen hinsichtlich des angemessenen Führungshandelns: Erfüllt der Führer in seinem Handeln die Erwartungen, ist die Bereitschaft höher als im Falle der Nichterfüllung.

Eine Einflußnahme von Seiten des Führers wird akzeptiert als Gegenleistung für die Bestätigung der eigenen Normen und der Kongruenz mit den Gruppennormen.

6.1.2 Empirische Befunde zur Effizienz zentralisierter versus dezentralisierter Kommunikationsstrukturen

Zentralisierte Strukturen sind effizienter bei wenig komplexen Aufgaben, weil die zentralen Personen in ihrem Koordinationsaufwand nicht überfordert sind, die erforderliche Zeit geringer ist und die Stabilität höher ist. Die Zufriedenheit korreliert negativ mit dem Zentralisierungsgrad.

Dezentralisierte Strukturen sind effizienter bei komplexen Aufgaben, weil sie die zentrale Person (Führer) überforderten.

Die Kommunikationsforschung blieb bislang weitgehend auf Laborexperimente beschränkt.

6.1.3 Resultate der Demokratieforschung aus Industrie, öffentlicher Verwaltung und Militär

Sind die Ziele des Handelnden: Sicherheit, Strukturiertheit der Situation und Vermeiden von zusätzlicher Kontrolle durch andere Gruppenmitglieder, wird er autokratisches, sind seine Ziele: Kontrolle der Umwelt, Selbstverwirklichung und selbständiges Handeln, wird er demokratisches bzw. laissez-faire Führungsverhalten bevorzugen.

Die Leistungsfähigkeit von Gruppen ist höher (niedriger), wenn (keine) konkrete(n) Ziele formuliert sind und wenn die funktionale Autorität des Führers hoch (gering) ist.

Lohn-Anreiz-Systeme und technologische Gegebenheiten (maschinell bestimmtes Arbeitstempo) begrenzen die Varianz des Einflusses durch den Führer.

Verlangt die Aufgabe Konstanz und einheitliches Handeln, so ist autokratisches Handeln adäquat.

6.2 Empirische Befunde zur Effizienz partizipativer Führung

In diesen Studien werden nicht mehr die umfassenden Konzepte "demokratisch" versus "autokratisch" verwendet, weil die Identifizierung der einzelnen Einflüsse der verschiedenen Elemente des Begriffskomplexes auf die Effizienz kaum möglich ist.

Statt dessen begrenzt man sich auf einen Teilaspekt: die Beteiligung von Gruppenmitgliedern am Entscheidungsprozeß.

Im Mittelpunkt der empirischen Studien steht die Wirkung der Partizipation auf die Handlungsbereitschaft.

6.2.1 Empirische Befunde zur direkten Partizipation am Arbeitsplatz

Wird die Beteiligung am Entscheidungsprozeß als ein Mittel angesehen, das die Erreichung einer besseren Kontrolle der Einflüsse auf den Arbeitsplatz (Management, Kollegen), einer materiellen Besserstellung, dem Schutz vor Willkür, der größeren Sicherheit sowie in höherem Maße die Befriedigung des Leistungsmotivs sowie der Bedürfnisse nach Unabhängigkeit, Selbstbestätigung, Selbstverwirklichung verspricht, wird die Bereitschaft zur Leistungserbringung bei Beteiligung höher sein. Je höher dagegen die Ungewißheit über die Erreichung dieser Ziele und je gewichtiger die unerwünschten Konsequenzen (stärkere Kontrollmöglichkeit z.B.) desto geringer die Handlungsbereitschaft bzw. sogar: desto höher der Widerstand gegen Partizipation. Die Bewertung der Ziele variiert interindividuell. Die umgebende Situation hat eigenes Gewicht auf Zielbewertungen. Neben der Abwägung von Zielerreichungsgraden hängt die Einstellung zur Partizipation , und damit ihre Wirksamkeit, von der Legitimierung des Mittels Partizipation ab.
Partizipation erhöht die Identifikation mit Entschlüssen.

6.2.2 Empirische Befunde zur direkten Partizipation in Organisationen

Weil partizipative Führung weitere Bereiche des individuellen Zielsystems anspricht, vermag sie eher Organisationsmitglieder in die Organisation zu integrieren. In Organisationen mit relativ eindeutigen Zielen, die möglichst einheitlich zu befolgen sind, haben hierarchische Einflußverteilungen bei gleichzeitig verstärktem gegenseitigen Einfluß - als Folge der Partizipation - höhere Effizienz zur Folge, in Organisationen mit diffusen Zielen, ist eine "demokratische" Einflußverteilung effizienter. Partizipation an der Zielformulierung kann zur Verbesserung der Qualität von Zielen beitragen und die Bereitschaft zur Zielverfolgung erhöhen. Ganzheitlich strukturierte Aufgaben erhöhen die Handlungsbereitschaft.
Partizipative Führung erfordert eine aktive Rolle des Führers als Berater für die Gruppe.
Umfassende Organisationsveränderungen im aufgaben- wie personbezogenen Bereich sind erfolgreicher als Teil-Veränderungen.

6.2.3 Empirische Befunde zur aufgabenbezogenen Effizienz partizipativer Führung

Ob Gruppen effizienter sind als Einzelentscheider hängt ab (1) von der jeweiligen Z i e lsetzung, (2) von den P r o z e s s e n in der Gruppe und (3) der S t r u k t u r der Gruppe.

Sind die Ziele: Sicherheit, Genauigkeit, Flexibilität, Ideenreichtum und Normgebung für unbestimmte Situation, Motivierung, gegenseitiges Lernen und gemeinsame Verpflichtung (Identifikation) einer Entscheidung, so ist die Gruppe eher effizienter als einzelne, sind die Ziele: Schnelligkeit, Quantität und Befolgung vorgegebener Aufgaben, sind Einzelproblemlöser effizienter.

Je intensiver der gleichgewichtige Austausch von Beratungen, desto effizienter ist die Gruppe als Problemlöser.

Hierarchische Strukturen hemmen Austauschprozesse, erleichtern die Koordination.

6.2.4 Zusammenfassung der Ergebnisse der Partizipationsforschung

Höhere Handlungsbereitschaft unter partizipativer Führung ist nicht unbedingt mit höherer Leistung verbunden, sondern nur dann, wenn: 1. höhere Leistung bei Partizipation höhere Zielerreichung ermöglicht, 2. Leistungsrestriktionen abgebaut werden, 3. die Gruppe sich zur Gegenleistung in Form höherer Leistung verpflichtet fühlt, 4. das Leistungsmotiv gefördert wird und 5. die Ausführung stärker an den Entscheidungen orientiert ist. Partizipative Führung eignet sich vor allem zur Lösung komplexer Probleme unter der Voraussetzung eines möglichst gleichgewichtigen Tausches. Autokratische Führung sichert eher die gemeinsame Handlungsausrichtung auf organisatorische Oberziele zu.

6.3 Empirische Befunde zur Effizienz von Aufgaben- und Personbezogenheit des Führers einer Arbeitsgruppe

Die Orientierung an den Funktionen der Führung geht bereits auf die frühe Führungsforschung (Pareto, später Geiger) zurück und wurde in der empirischen Forschung wieder aufgenommen.
Drei Forschungsreihen werden analysiert: 1. die Studien zum person- und produktionsorientierten Führerverhalten (Michigan Studien), 2. die Studien zur Rücksichtnahme auf die Mitarbeiter und aufgabenbezogenen Initiative und 3. die Studien zur hohen versus niedrigen sozialen Distanz (Fiedler'sches Modell).

6.3.1 Empirische Befunde zur Effizienz person- und produktionsorientierten Führer-Verhaltens (Michigan-Studien)

Die Fähigkeit der Gruppe zur Aufgabenerfüllung steigt mit der Ausübung einer im Vergleich zu der der Geführten differenzierten Rolle des Führers (Vorbereitung, Planung usw.). Wird der Führer nur dann aktiv, wenn er um Rat fragt (weite Beaufsichtigung) erteilt er Belohnung in Form der Raterteilung, gibt er dagegen Anweisungen (enge Beaufsichtigung), verursacht er Kosten. Enge Beaufsichtigung kann aber

belohnend wirken, wenn sie als Zeichen des Interesses des Führers für das Wohlergehen der Gruppenmitglieder empfunden wird. Kümmern um die Probleme der Geführten wirkt nur dann motivierend, wenn dadurch Hilfe für Gruppe oder den einzelnen gewährt wird.

Aufgabenbezogenes Handeln ist vor allem erforderlich auf den oberen hierarchischen Ebenen, gleichgewichtiges person- und aufgabenbezogenes Handeln auf den mittleren Ebenen, letzteres vor allem zur Ziel-Koordination und personbezogenes Verhalten im Sinne der Verwirklichung einsichtiger und gerecht erscheinender Verhaltensregeln auf den unteren Ebenen.

6.3.2 Empirische Befunde zur Effizienz von Rücksichtnahme auf die Mitarbeiter und aufgabenbezogener Initiative (Ohio-Studien)

Grundsätzlich sind hohe Werte auf beiden Dimensionen der aufgaben- wie personbezogenen Effizienz förderlicher als niedrigere Werte auf beiden oder einseitige Betonungen einer der beiden. Widersprüche zwischen den beiden Dimensionen lassen dieses Ziel aber nur teilweise verwirklichen.

Hohe Motivation durch die Aufgabe (das Ziel) reduziert das Bedürfnis nach Rücksichtnahme auf die persönlichen Probleme. Wo dagegen die Arbeit unbefriedigend ist, kann Rücksichtnahme Frustrationen abbauen. Aufgabenbezogene Initiative erhöht die Fähigkeit und Bereitschaft zur Zielerfüllung, wenn Ziele, Ziel-Mittel Relationen und Erwartungen an die eigene Rolle undeutlich sind. Aufgabenbezogenes Handeln in bereits hochgradig strukturierten Situationen wird als unnötige Gängelung empfunden. Rücksichtnahme auf die Ziele der Mitarbeiter erhöht die Attraktivität der Gruppe.

6.3.3 Empirische Befunde zur Effizienz von Aufgaben- und Personbezogenheit des Führers (Fiedler'sches Modell)

Das Fiedler'sche Modell ist eines der wenigen vorliegenden in sich geschlossenen Situationsmodelle der Führung.

Das Ergebnis der langjährigen Untersuchungsreihen von Fiedler lautet: Hohe soziale Distanz ist effizienter in Situationen, die entweder sehr günstig für den Führer sind: gute Führer-Geführten-Beziehungen, hohe Aufgabenstruktur und hohe Positionsmacht oder sehr ungünstig sind: schlechte Führer-Geführten-Beziehungen, geringe Aufgabenstruktur und geringe Positionsmacht. Geringe soziale Distanz ist effizienter in Situationen, die weder günstig noch ungünstig sind (mittlere Werte)
Das Modell ist jedoch theoretisch ungenügend untermauert, berücksichtigt zu wenige Situationsvariable, unterstellt Gewichte der Situationsvariablen, die nicht generell gültig

sind, und ist zu sehr auf das Führer-Verhalten statt auf Gruppenprozesse und -strukturen ausgerichtet. Das LPC-Maß, zur Messung der sozialen Distanz, entzieht sich eindeutiger Interpretationen.

6.3.4 Zusammenfassung der Befunde zur Erforschung der Effizienz von Aufgaben- und Personbezogenheit

Die beiden Führungsdimensionen sind relativ unabhängige Dimensionen, die teilweise im Widerspruch zueinander stehen und teils Ausdruck individueller Präferenzen des Führers, teils Ausdruck situativer Einflüsse sind.
Die Funktion der Aufgabenbezogenheit liegt nicht nur in der zielorientierteren Ausrichtung aufgabenbezogener Prozesse, sondern auch in der Klärung von Beziehungen der Ziele der Person zu den Zielen der Aufgabe.
Die Funktion der Personbezogenheit liegt zum einen in der Ausräumung von Problemen, die aufgabenbezogenes Verhalten mit sich bringt und zum anderen in der Integration der Gruppe.
Hinter den globalen Begriffen verbergen sich einzelne Verhaltensweisen mit divergierenden Einflüssen auf die Effizienz.

6.4 Empirische Befunde zur Effizienz legaler, funktionaler und personaler Autorität

Das soziologische Konzept der Autorität lenkt die Aufmerksamkeit stärker auf die Wirkung von Führungsstrukturen (statt von Verhaltensweisen), auf gegenseitige Tauschprozesse (statt Einweg-Einflüsse), auf die Grundlagen des Tauschs, vor allem hinsichtlich der Person des Führers und auf die Einflüsse der organisatorischen Bedingungsstruktur.

6.4.1 Die Autorität als legitimiertes Einflußpotential

Macht ist ein notwendiges Element zur einheitlichen Verhaltensstrukturierung in Organisationen, sie ist aber keine verläßliche, beständige und motivierende Führungsgrundlage. Erst die Legitimierung von Macht, wie allgemein: des Einflußpotentials des Führers, in Form der Autorität schafft die genannten Voraussetzungen. Legale Autorität legt die Basis eines Minimaltauschs von Grundbedingungen für das Funktionieren der Organisation sowie die Bereitschaft des Individuums zum Beitritt in die bzw. Verbleib in der Organisation, funktionale und personale Autorität, die sich von aufgaben- und personbezogenen Verhaltensweisen herleiten, sind die eigentlichen Quellen höherer Effizienz der Gruppe (Organisation). Charakteristisch für Autoritätsbeziehungen sind zum

einen die Übernahme eines Teiles der Führungsfunktion durch die Gruppe, und zwar die Beachtung von Gruppennormen sowie die Sanktionierung abweichenden Verhaltens, was den direkten Tausch zu einem indirekten Tausch von Akzept des Einflusses des Führers gegen Anerkennung durch die Gruppe wandelt, zum anderen das teilweise Aussetzen eines rationalen Abwägens der Vor- und Nachteile des Befolgens eines Einflußversuchs innerhalb der Zone der Legitimität.

6.4.2 Die Effizienz legaler, funktionaler und personaler Autorität

Jede der Autoritätsarten hat positive und negative Konsequenzen zur Erreichung spezifischer Ziele. Keine ist geeignet, die verschiedenen Führungsfunktionen alleine hinreichend zu übernehmen.

6.4.2.1 Die Effizienz legaler Autorität

Die auf legaler Autorität basierende bürokratische Organisation ist als Instrument für solche Aufgaben (Ziele) geeignet, die Konstanz, Verläßlichkeit, Stabilität, Regelhaftigkeit und Durchsetzung des Willens der Organisationsspitze verlangen, dagegen ungeeignet zur flexiblen, möglichst angepaßten Reaktion auf Veränderungen der Situation und der innovativen Problemlösung. Führung durch Verhaltensregeln gewährt den Geführten Schutz und Sicherung vor Willkür, erlaubt genaue Prognosen und verursacht geringen Aufwand an Einfluß. Führung durch Regeln verleitet aber zu regelkonformem Verhalten, das nicht die Oberziele zur Orientierung des Handelns nimmt und sich an Minimal-Leistungsstandards orientiert. Der Befehl als Einflußinstrument läßt sich dauerhaft nicht realisieren. Der dualistische Aufbau einer bürokratischen und einer "unbürokratischen" Struktur führt zu Konflikten in der Interaktion.

6.4.2.2 Die Effizienz funktionaler Autorität

Die Stärke der auf funktionaler Autorität beruhenden Struktur liegt in der Fähigkeit zur Suche nach neuen Lösungen, ihre Schwäche in der geringen Fähigkeit zur Koordination. Die im Idealtypus der funktionalen Autorität zusammengefaßten Merkmale einer flachen Hierarchie, hohen Mobilität, hohen Labilität und geringen sozialen Distanz erscheinen unrealistisch auf dem Hintergrund der Tausch-Prämissen. Die soziale Struktur hängt entscheidend von der Verteilung der getauschten Güter in der Gruppe ab: Möglichst gleichgewichtige Verteilung von Tauschgütern verstärkt den gegenseitigen

Beratungsprozeß, der der Problemlösungsfähigkeit zugute kommt.
Funktionale Autorität bedarf der Ergänzung um personale Autorität, um den geachteten Experten Anerkennung in der Gruppe finden zu lassen, die Voraussetzung für ein Autoritätsverhältnis ist.

6.4.2.3 Die Effizienz personaler Autorität

Personale Autorität vermag ein Klima zu schaffen, welches Leistungsrestriktionen infolge unbefriedigender Situationen abbaut und das volle Problemlösungspotential einer Gruppe freilegt. Sie kann aber zur Minderung der aufgabenbezogenen Effizienz führen, weil im Widerstreit sachlicher und personaler Ziele letztere das Übergewicht erhalten. Ihre Stärke liegt in der Fähigkeit zur Integration einer Gruppe (Organisation). Auch personale Autorität ist nicht frei von Konflikten, da gerechte Lösungen für alle angesichts interindividuell unterschiedlich strukturierter Zielsysteme unerfüllbar sind.

6.4.2.4 Schlußfolgerungen

Gleichförmige, wenig komplexe Ziele, die sich relativ eindeutig in Unterziele übersetzen lassen und deren einheitliche Befolgung von Wichtigkeit ist, lassen eine vornehmlich bürokratische Struktur, wechselnde komplexe Ziele, die nicht eindeutig in Unterziele übersetzbar sind und keinen Ausschließlichkeitscharakter haben, eine vornehmlich funktionale Struktur zweckmäßg erscheinen. Ein hohes, gleichmäßig verteiltes Fähigkeitsniveau, gleiche Zielstrukturen, Erfahrungen und Erwartungen, verbunden mit Normen des Altruismus und des Vertrauens sind günstige Bedingungen einer Struktur aufgrund sozialer Autorität. Eine geringe Bürokratisierung personaler Autoritätsstrukturen ist notwendig zum Schutz vor Zielen der Mitglieder, die diese Struktur untergraben, und den entgegengesetzten Einflüssen der bürokratischen Struktur.

7. Zusammenfassung der Ergebnisse

7.1 Die Zielsetzung der Arbeit und die Hilfsmittel zu ihrer Erreichung

Das hier verwendete Austauschkonzept konnte das Ziel der Integration nur teilweise erfüllen helfen, weil die Verbindung der theoretischen allgemeinen Begriffe des Modells

mit den spezifischeren der empirischen Forschung nur lückenhaft herzustellen war. Minimalbedingung einer Ableitbarkeit spezifischer Aussagen aus einem allgemeinen entscheidungsorientierten Modell ist die Erfassung der individuellen Zielstruktur und ihrer situativen Bedingtheit, eine Forderung, die nur zu realisieren ist in zukünftigen Studien auf der Grundlage des allgemeinen Modells.

7.2 Zusammenfassung der empirischen Befunde zur Beziehung zwischen Führung und der Effizienz von Arbeitsgruppen

Die Effizienz des Führer-Verhaltens und der daraus resultierenden Gruppenprozesse und -strukturen ist eine Funktion: 1. des Führer-Verhaltens, 2. der Ziele und Normen der Geführten, 3. der Gruppenprozesse und -strukturen, 4. der Ziele der Gruppe, 5. der Organisation, 6. der Technik und 7. der Umwelt.

Je nach Ausprägung der in diesen Faktoren zusammengefaßten einzelnen Einflüsse und Bedingungen ist eine unterschiedliche Kombination an Gewichtungen von Aufgaben- und Personbezogenheit, Partizipation und Strukturierung durch Verhaltensregeln angebracht.

Das Führerverhalten reduziert sich damit zu einem unter anderen Einflußgrößen der Effizienz, dessen Gewicht relativ gering und selbst wiederum situativ determiniert ist.

Abkürzungen der Zeitschriften

A = Akut

AJS = American Journal of Sociology

AL = Arbeit und Leistung

AMJ = Academy of Management Journal

AP = American Psychologist

APs = Acta Psychologica

ARP = Annual Review of Psychology

ASQ = Administrative Science Quarterly

ASR = American Sociological Review

BFP = Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis

BS = Behavioral Science

FB = Fortschrittliche Betriebsführung

G = Gruppendynamik

HBR = Harvard Business Review

HR = Human Relations

I = Inquiry

IMR = International Management Review

IO = Industrielle Organisation

IR = Industrial Relations

IST = International Science and Technology

JABS = Journal of Applied Behavioral Science

JAP = Journal of Applied Psychology

JASP = Journal of Abnormal and Social Psychology

JB = Journal of Business

JCP = Journal of Consulting Psychology

JfS = Jahrbuch für Sozialwissenschaft

JMS = Journal of Management Studies

JP = Journal of Psychology

JPSP = Journal of Personality and Social Psychology

JSI = Journal of Social Issues

JSP = Journal of Social Psychology

KZfSS = Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie

MA = Mensch und Arbeit

MIR = Management International Review

MM = Manager Magazin

MS = Management Science

OBHP = Organizational Behavior and Human Performance

P = Personnel

PA = Personnel Administration

PB = Psychological Bulletin

PE = Problem und Entscheidung

PP = Personnel Psychology

PR = Psychologische Rundschau

PuP = Psychologie und Praxis

RN = Refa Nachrichten

S = Sociometry

ZfB = Zeitschrift für Betriebswirtschaft

ZfO = Zeitschrift für Organisation

1. Einführung

Das vorliegende Schrifttum zum Phänomen der Führung im allgemeinen wie zur Beziehung zwischen Führung und Effizienz von Arbeitsgruppen im besonderen bietet ein verworrenes Bild.

Mit der zunehmenden Differenzierung der Sozialwissenschaften in einzelne Forschungsrichtungen, die sich jeweils mit Teilaspekten eines zuvor zusammenhängenden Forschungsgebietes befassen, wuchs die Anzahl der verwendeten Begriffe, Methoden und Hypothesen.

Man kann an dieser Entwicklung den Weg des wissenschaftlichen Fortschritts generell ablesen, der sich kennzeichnen läßt als eine wachsende Aufgliederung eines Erkenntnisobjekts in einzelne seiner Dimensionen, wodurch man dem Ziel des Verständnisses und der Erklärung näher zu kommen versucht. Daß man sich dabei unterschiedlicher Begriffe und Methoden bedient, ist unter dem Gesichtspunkt der Entdeckung neuer Zusammenhänge eine durchaus zweckmäßige Strategie. Mit hohem Aufwand bemüht man sich ja heute, durch "Verfremdungstechniken" neue Dimensionen von Problemen zu entdecken.[1)]

Auch für die Wissenschaft scheint die These zu gelten, daß ihr Fortschritt eine Funktion zunehmender Arbeitsteilung ist. Die Kehrseite der Medaille aber ist die Notwendigkeit der Integration des Wissens, weil die Wirklichkeit nur e i n e Wirklichkeit ist und keine psychologische, sozialpsychologische, anthropologische, ökonomische und soziologische:

1) siehe z.B. Dreitzel, H.P., Das Problem der "Kreativität" in der Wissenschaft, in: KZfSS, 18, 1966, S. 62-83;
siehe auch: Ulmann, G., Kreativität. Neue amerikanische Ansätze zur Erweiterung des Intelligenzkonzeptes, Weinheim und Berlin 1968

Um die Wirkung eines Führungshandelns möglichst weitgehend zu erklären, reicht nicht die Analyse der Motive der beteiligten Partner, ihrer Einstellungen sowie der konkreten Gestalt der Motive in einem spezifischen sozialen Umfeld, noch der dem Menschen "eigenen" und angemessenen Verhaltensweise, noch eine Destillierung der rein rationalen Zweck-Mittel orientierten Ursachen des Handelns und schließlich auch keine ausschließliche Untersuchung sozialer Normen und Institutionen.

Im weiteren Verlauf der Arbeit soll gezeigt werden, daß ein bestimmten Disziplinen verhaftetes Vorgehen den Erkenntnisfortschritt behindert. Dieses Ziel gewinnt besondere Bedeutung unter dem Oberziel der praktischen Verwendbarkeit von Erkenntnissen über die Führung.

Denn solange die Wissenschaft nicht selbst die unzusammenhängenden, widersprüchlichen und nebeneinanderliegenden Aussagen zum Führungsphänomen in ein System von Hypothesen integriert, werden ihre Ergebnisse einseitig interpretiert, bewußt manipulativ benutzt oder auch zurückgewiesen zugunsten eines Rückgriffs auf vertraute eigene Theorien, denn "nichts ist den Menschen vertrauter als ihr alltägliches soziales Verhalten."[1)]

Betrachtet man die populärwissenschaftliche Literatur zum "guten" Führer oder verfolgt man die Praxis der Führungsausbildung, so wird man diese Erscheinungen vielfältig bestätigt finden. Es handelt sich dabei angesichts der gewaltigen Aufwendungen und eines hohen Einflußpotentials durch die Verwendung technischer (Massen-)Kommunikationsmittel um ein

1) Homans, G.C., Elementarformen sozialen Verhaltens, Köln und Opladen 1968, S.1

wichtiges Problem, das die Wissenschaft nicht mit ihrem Hinweis auf ihre allein in der Erkenntnisgewinnung liegende Funktion abwälzen kann; sie wirkt, ob sie es bejaht oder nicht, durch ihr Tun, auch wenn sie keine Handlungsanweisungen gibt.

Die Notwendigkeit einer Systematisierung, Vereinheitlichung und Integration ergibt sich sowohl vom einzelnen her wie vom Gesamt der Gesellschaft: Steht hier die Orientierung für das Handeln, die Reduktion einer durch die Wandlungen in der Struktur der industriellen Gesellschaft gesteigerten Komplexität, die, falls sie nicht durch die Wissenschaft ausgefüllt wird, willkommener Leerraum für Ideologien ist, im Vordergrund[1], geht es im gesellschaftlichen Feld um die eine Gesellschaft zusammenhaltenden "sozialen Leitbilder"[2], die ihren Niederschlag finden in gesellschaftlichen Institutionen, vor allem in der Gestaltung der Mitbestimmung, der Unternehmensverfassung, der Tarifverträge wie des gesamten Arbeitsrechts.

Die Ansätze zur Meisterung dieser Aufgabe unterscheiden sich in ihrem Objekt der Untersuchung, wie der Gewichtung der Erkenntnisziele: Gesamtgesellschaftliche Analysen[3], deren Ziel es ist, die "Wandlungen im Baugesetz der industriellen Gesellschaft"[4] festzustellen, stehen neben mikrosozialen Analysen, deren Suche vornehmlich auf Gleichförmigkeiten in

1) s.Jonas, F., Zur Aufgabenstellung der modernen Soziologie, in: Archiv für Rechts- und Sozialphilosophie, 52, 1966, S.361

2) Papalekas, J.Chr., Das Problem der sozialen Leitbilder unter den Bedingungen der entwickelten Industriegesellschaft, in: JfS, 1959, S. 221-237

3) s. Papalekas, J.Chr., Wandlungen im Baugesetz der industriellen Gesellschaft, in: Akten des XVII.Intern. Soziologenkongresses, 1, 1958, S. 2oo-2lo

4) Papalekas, J.Chr., Wandlungen ..., a.a.O.

den sozialen Beziehungen ausgerichtet ist. Wollen die Sozialwissenschaften aber mittels Verständlichmachen unverstandener Zusammenhänge, Prägung von Leitvorstellung und einheitlicherer Beurteilungsmaßstäbe dem Ziel der gesellschaftlichen Integration[1] näherkommen, so ist dieses Ziel, will man nicht im Spekulativen verhaftet bleiben und andererseits die Eremitage[2] einer sich jeglicher Wertungen enthaltender im Labor abgeschirmten Forschung aufbrechen, nur erreichbar, wenn beide Entwicklungen sich gegenseitig beeinflussen. Dazu ist allerdings Voraussetzung, daß das zu Integrierende in sich selbst hinreichend kohärent und integriert ist, eine Voraussetzung, die im Bereich der empirischen Führungsforschung noch weit entfernt von ihrer Erfüllung steht. Gerade hier scheint darum eine Vereinheitlichung, wie sie diese Arbeit anstrebt, dringend notwendig.

Wahrscheinlich ist es kein Zufall, daß die Betriebswirtschaftslehre als eine auf praktische Verwendung angelegte Wissenschaft in jüngerer Zeit beachtliche Schritte zur Integration des erfahrungswissenschaftlichen Bereichs unternommen hat.[3]

Auch von Vertretern der National- und Sozialökonomie liegen Versuche zur Integration ökonomischer, soziologischer, poli-

1) s. dazu:Jonas, F., Zur Aufgabenstellung ..., a.a.O., S. 360, der auf die Notwendigkeit eines Wertsystems in Form von Orientierungsmaßstäben für die Integration des sozialen Systems hinweist.

2) s. dazu: Mayntz, R., Soziologie in der Eremitage? in: Topitsch, E., Logik der Sozialwissenschaften, Köln, Berlin 1965, S. 526-541

3) Hier ist besonders an die entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre gedacht, wie sie von Heinen und seinen Schülern vor allem vertreten wird: Heinen, E., Das Zielsystem der Unternehmung, Wiesbaden 1966; und Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Band I: Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Wiesbaden 1970, Band II: Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens, Wiesbaden 1971, Band III: Entscheidungen in Organisationen, Wiesbaden 1971

tologischer und psychologischer Aussagen vor.[1)]

Die konsequenteste Entwicklung in Richtung auf Integration von Erkenntnissen stellt die moderne Systemtheorie dar,[2)] deren hohes Anspruchsniveau sie allerdings im gegenwärtigen Zeitpunkt für die Erklärung konkreter Abläufe noch wenig brauchbar erscheinen läßt. Ihr Ziel ist die Erklärung aller Arten von Systemen mit einem einheitlichen Aussagenkomplex. Ihr Integrationsziel ist also weiter gesteckt, als die bloße Zusammenfassung verschiedener Erklärungsprinzipien um e i n Erklärungsobjekt, beispielsweise die Entscheidung.[3)] Das Ziel der inhaltlichen Integration verfolgen auch allgemeine Handlungstheorien, wie die in dieser Arbeit verwendeten Austauschtheorien.[4)] Ihr Erklärungsradius ist zwar geringer als der der Systemtheorie, ihr Vorteil liegt jedoch in der Möglichkeit der Ableitung spezifischerer Aussagen zur Führung aus allgemeineren Hypothesen über den sozialen Tausch.

Die vorliegende Arbeit stellt einen Versuch dar, mit Hilfe dieser allgemeinen Hypothesen der Austauschtheorien die ausdifferenzierten Forschungsbemühungen um das Phänomen der Führung einheitlich zu interpretieren und damit zu integrieren.

1) Hierzu ist beispielsweise Schmölders zu rechnen, der eine Kombination von Nationalökonomie, Psychologie, Sozialpsychologie und Soziologie anstrebt. Siehe dazu Schmölders, G. (Hrsg.), Beiträge zur Verhaltensforschung (hrsgeg. von der Forschungsstelle für empirische Sozialökonomie an der Universität Köln), Berlin 1959 ff

2) Siehe dazu vor allem: Luhmann, N., Zweckbegriff und Systemrationalität, Ulm 1973

3) Dieses Vorgehen kennzeichnet das oben angeführte Werk von W. Kirsch, Entscheidungsprozesse ..., a.a.O.

4) Diese Arbeit wird sich vor allem auf die beiden Austauschtheorien von Homans und Blau stützen: Homans, G.C., Elementarformen ..., a.a.O.; Blau, P.M., Exchange and Power in Social Life, New York 1967

2. Gegenstand der Arbeit

Im Mittelpunkt der Erörterung steht die Beziehung zwischen den beiden Variablen: "Führung" und "Effizienz" von Arbeitsgruppen.
Das Hauptinteresse gilt dabei dem Einfluß der Führung auf die Effizienz, es wird aber auch der umgekehrte Einfluß (der Effizienz auf die Führung) diskutiert.

Der Begriff F ü h r u n g wird verstanden als ein Einflußprozeß, bei welchem von einer Person A, dem F ü h r e r einer Gruppe, intendierte Einflußakte ausgehen, die bei einer Person B oder einer Mehrzahl von Personen ($B_1 \ldots B_n$), dem (n) G e f ü h r t e n , Veränderungen in den Wahrnehmungen, Einstellungen, Motiven und (oder) Verhaltensweisen bewirken.[1] Der(die) Geführte(n) übt (üben) aber selbst wiederum Einfluß auf den Führer aus. Führung bezeichnet also einen I n t e r a k t i o n s p r o z e s s , dessen Teilnehmer gleichzeitig Einflußnehmer wie Einflußempfänger sind. Grundlage des beiderseitigen Einflusses sind materielle und nicht-materielle Güter, die zwischen den Partnern der Interaktion getauscht werden. Insofern sind die Bezeichnungen"Führer"und"Geführter" irreführend. Sie dienen alleine dem Zweck der besseren Kennzeichnung dieser beiden Personengruppen. Die Grundlage des gegenseitigen Einflusses sind materielle und nicht-materielle, vor allem soziale Güter, die zwischen den Partnern des Einflußprozesses getauscht werden. Der Führer in formalen Organisationen nimmt in diesen Tauschprozessen eine hervorgehobene Stellung ein, da er kraft Innehabens einer Führungsposition über ein zusätzliches Sanktionspotential verfügt. Das Adjektiv "formal" besagt, daß es sich um eine Organisation han-

1) Siehe Cartwright, D., Influence, Leadership, Control, in: March, J.G. (Hrsg.), Handbook of Organizations, Chicago 1965, S. 4

delt, die offiziell und legal ins Leben gerufen worden ist, um explizite Ziele zu erreichen.[1] Gelegentlich werden die Termini "Führer" durch "Vorgesetzte", "Geführte" durch "Untergebene" bzw. "Mitarbeiter" ersetzt, die Designata aber bleiben dieselben.

Der Einfluß von Führer und Geführten kann sich zum einen auf aufgaben- und personbezogene P r o z e s s e , zum anderen auf die aufgaben- und die personbezogene S t r u k t u r beziehen.[2] Beide Einflußarten werden Gegenstand unserer Erörterung sein. Typische, durchgängig beobachtbare Verhaltensweisen des Führers, die sich vor allem auf die Prozesse in der Gruppe beziehen, werden als Führungs s t i l e bezeichnet (besser müßte es heißen Führ e r stile).

M a c h t wird hier verstanden als ein Einflußpotential, das seinem Inhaber die Chance verleiht, "... innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen a u c h g e g e n W i d e r s t r e b e n (gesperrt v.Verf.) durchzusetzen,...".[3] Sie beruht auf der alleinigen Verfügungsgewalt über Belohnungen, die für die Partner der sozialen Beziehung unentbehrlich sind und die diese sich nur auf dem Wege der Unterwerfung unter den Willen des Inhabers der Macht verschaffen können.

Ist ein Einflußpotential durch soziale Normen einer Gruppe legitimiert, liegt ein A u t o r i t ä t s v e r h ä l t n i s vor.[4]

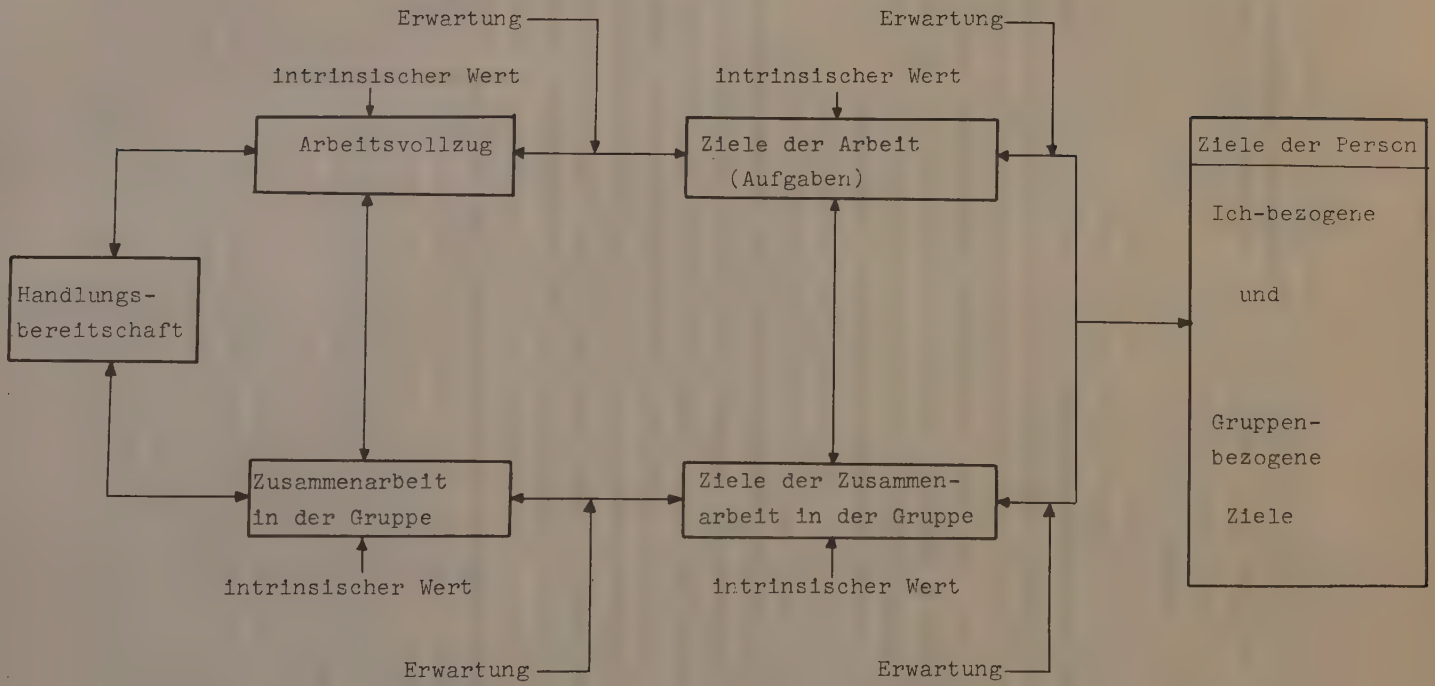
1) Blau, P.M. und Scott, W.R., Formal Organizations, London 1963, S. 5

2) Siehe dazu Schaubild I, S. 8

3) Weber, M., Wirtschaft und Gesellschaft, 2 Bd., Köln und Berlin 1964, Band 1, S. 38

4) s. Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O., S. 2oo

Schaubild 1: Die Entscheidungssituation eines Individuums am Arbeitsplatz[1)]



1) Ähnliche Darstellungen siehe bei: Galbraith, J. und Cummings, L.L. An Empirical..., a.a.O., S. 239
und Campbell, J.P.u.a., Managerial Behavior ..., a.a.O. S.

H e r r s c h a f t soll die institutionalisierte Form der Autoritätsausübung heißen.

Die Reichweite der hier unter dem Begriff Führung zusammengefaßten Einflußbeziehungen reicht von d i r e k t e n Einflußbeziehungen zwischen einzelnen bis hin zu i n d i r e k t e n Einflüssen über die Struktur der Gruppe.

Gelegentlich wird der Begriff "informaler" Führer zur Kennzeichnung von Personen verwendet,[1)] die eine relativ einflußreiche Rolle in der Gruppe spielen, deren Quelle des Einflusses jedoch nicht in der Verfügung über formal festgelegte positive und negative Sanktionen liegt, sondern in e r w o r b e n e m Einflußpotential als Ergebnis voraufgegangener Tauschprozesse in der Gruppe.

Zwar erscheint uns dieser Begriff nicht fruchtbar zu sein, weil auch der formale Führer in erheblichem Maße "informal" führen muß, dennoch werden wir ihn verwenden, vor allem dort, wo wir Bezug nehmen auf Literatur, die sich dieses Begriffs bedient. Auf jeden Fall wird der Bereich des "Informalen" Gegenstand unserer Erörterungen sein. Die später verwendete Austauschtheorie baut weitgehend auf "informalen" Prozessen auf.

Der Begriff "Effizienz" steht ganz allgemein für den Grad der Zielerreichung - bzw. die Zielerreichung überhaupt, sofern eine Quantifizierung des Zieles nicht möglich ist - , und zwar bezogen auf einen festen Zeitraum.

Die Ziele beziehen sich zum einen auf die explizit festgelegten (formalen) Sachziele (Aufgaben) der Gruppe, zum anderen

1) Siehe z.B. Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O., S. 2oo ff

auf die meist nicht expliziten persönlichen Ziele der Gruppenmitglieder.[1] Im Vordergrund dieser Arbeit steht die Sacheffizienz, weil ihre Relation zur Führung Gegenstand der Kontroverse ist, während die Beziehung Führung und Grad der Befriedigung persönlicher Ziele (Zufriedenheit) relativ einhellig gesehen wird.[2]

Da die Trennung der beiden Sphären aber nicht immer ohne Willkür möglich ist, und da sich beide gegenseitig beeinflussen, wird die personbezogene Dimension notwendig mit in die Erörterung einbezogen werden müssen, wenn die Erklärung nicht einseitig ausfallen soll.

Die durch das Ausmaß der Zielverwirklichung definierte "Effizienz" bedarf, um Aussagekraft zu erlangen, der genaueren Spezifizierung durch die Designata des Begriffs in Form verschiedener Ziel-Dimensionen. Empirische Untersuchungen[3] ergaben, daß die Annahme der Eindimensionalität eines derartigen Maßes nicht gerechtfertigt ist, da die Dimensionen untereinander nur mäßige Korrelationen aufwiesen. Mit anderen Worten: Ein spezifisches Führungsverhalten kann Veränderungen auf einer Dimension hervorrufen, eine andere dagegen unverändert lassen.

Des weiteren müssen bei Zielen, die in Widerspruch zueinander stehen (können), die Zielbündel aufeinander abgestimmt sein,

1) Diese Unterscheidung zwischen Person und Sache liegt unserer gesamten Abhandlung zugrunde. Ihre Zuordnung zu einem spezifischen Autor wäre angesichts der in der Führungsforschung seit langem gängigen Verwendung willkürlich. Frühzeitig hat in Deutschland Th. Geiger diese beiden, neben weiteren Dimensionen verwendet: s. Geiger, Th., Führung in: Vierkandt, A. (Hrsg.), Handwörterbuch der Soziologie, Stuttgart 1959, S. 139

2) s. Mayntz, R. und Ziegler R., Soziologie der Organisation, in: König, R. (Hrsg.), Handbuch der Empirischen Sozialforschung, 2.Bd., Stuttgart 1969, S. 488

3) Seashore, St.E., Indik, B.P. und Georgopoulos, B.S., Relationship among Criteria of Job Performance, in: JAP, 44, 196o, S. 195-2o2

um nicht durch die Dominanz einer Zieldimension eine andere in ihrer Erreichung unmöglich zu machen. Derartige Zielkonflikte oder Spannungszustände ergeben sich nicht nur zwischen den beiden Dimensionen Mensch und Sache,[1] etwa in der Form: Zufriedenheit versus Produktivität, sondern auch zwischen einzelnen "sachlichen" Dimensionen wie Quantität und Qualität oder Wirtschaftlichkeit und Flexibilität.[2]

Schließlich spricht auch für eine möglichst genaue Aufsplitterung in Effizienzdimensionen die Situationsbezogenheit der Kriterien: Je nach Aufgabe ("Situation") der Gruppe sind verschiedene Dimensionen relevant. Das Heranziehen eines einzigen Maßstabes wäre willkürlich und einseitig.

Die gebräuchlichsten, weil leicht meßbaren Dimensionen sind Quantität und Qualität des Ergebnisses, die, wenn sie auf eine Zeit bezogen sind, über die "Leistung" einer Gruppe aussagen.

Schwerer erfaßbar sind die Dimensionen "Produktivität" als Relation zwischen Aufwand und Ertrag sowie die in Geldeinheiten ausgedrückte "Wirtschaftlichkeit". Sie haben je nach Organisation unterschiedliches Gewicht, dürften aber in allen hier untersuchten Organisationen, wenn auch gelegentlich nur implizit, Relevanz haben.

Problematisch ist vor allem, welche "Mittel" als Aufwand betrachtet werden und welche nicht. Da die in der Praxis vorhandenen und in empirischen Untersuchungen verwendeten Kennzif-

1) Das Spannungsverhältnis zwischen diesen beiden Dimensionen scheint grundlegend und konstituierend für alle sozialen Prozesse und Strukturen zu sein: S. Papalekas, J.Chr., Herrschaftstruktur und Elitenbildung - ein bleibendes Problem der gesellschaftlichen Wirklichkeit, in: JfS, 1963, S. 81

2) Dienstbach, H., Dynamik der Unternehmungsorganisation, Wiesbaden 1971, S. 89

fern vielfach allenfalls den Materialausschuß beinhalten, selten aber den Zustand der verwendeten Mittel: Unfallquoten, Beschwerdehäufigkeit, Abwesenheitsrate oder Fluktuation, werden sie auch in der Literatur[1] als gesonderte Dimensionen aufgeführt.

Besonders schwierig zu erfassen ist eine bislang wenig verwendete Dimension: das "Leistungspotential" einer Gruppe. Darunter lassen sich Faktoren subsumieren wie der Wissens- und Erfahrungsstand der Gruppenmitglieder, ihre Fähigkeit, mit internen Konflikten fertig zu werden,[2] die Kohäsion der Gruppe, die Fähigkeit, Zielübersetzungen vorzunehmen bzw. sich selbst im Rahmen von Oberzielen angemessene Unterziele zu setzen[3] und die Anpassungsfähigkeit der Gruppe.

Veränderungen im so definierten Leistungspotential können jedoch nicht mit den meist nur kurzfristig angelegten Experimenten, sondern allenfalls durch Langzeituntersuchungen erfaßt werden.[4]

Der Grad der Zielerreichung läßt sich stets nur beurteilen,

1) So bei: Fleishman, E.A., Harris, E.F. und Burtt, H.E., Leadership and Supervision in Industry, Columbus, Ohio 1955, s.bes. S. 62

2) Mayntz, R., Soziologie der Organisation, Reinbek bei Hamburg 1963, S. 138

3) Diese Fähigkeit gewinnt angesichts der Spielräume in der Zielsetzung Bedeutung, die durch fehlende Übersetzung der Oberziele in Unterziele, der Unklarheit über Oberziele oder bewußt offengelassener Freiheitsräume entstehen. Das Ausmaß der Freiheitsräume wie das Abgestimmtsein aufeinander hängt entscheidend vom Stand der Automatisierung ab. S. zu diesem Problemkreis: Landwehrmann, F., Industrielle Führung unter fortschreitender Automatisierung, Tübingen 1970, S. 29 ff

4) Likert, R., New Patterns of Management, New York 1961, S. 69 ff

wenn man die Bedingungen[1], unter denen die Ziele verfolgt werden, mitberücksichtigt, sowohl die sachbezogenen wie die personbezogenen; denn Führung unter "günstigen" Voraussetzungen (z.B. Mitglieder mit hohem Ausbildungsstand) wird alleine infolge dieser anderen Ausgangslage effizienter sein als eine Führung unter ungünstigen Voraussetzungen.

Schließlich ist der Grad der Zielerreichung nicht absolut zu setzen, sondern in Relation zu übergeordneten Zielen[2]: Wenn eine Gruppe von Wissenschaftlern im Industrieunternehmen Erfindungen hervorbringt, die nicht ausgerichtet sind auf die Oberziele und Voraussetzungen der umfassenderen Organisation, ist sie zwar effizient hinsichtlich ihrer Innovationsleistung, dagegen ineffizient unter den Oberzielen und Voraussetzungen der Organisation. Man wird in diesen Fällen fragen müssen, in welchem Maß Oberziele bzw. Voraussetzungen bekannt waren und ob die Gruppe darauf ausgerichtet war, ihre Umwelt mit in ihre Entscheidungsprozesse eingehen zu lassen. Aufgrund dieser wenigen Erörterungen wird bereits deutlich, wie schwierig eine genaue Bestimmung der Effizienz ist.

Die hier betrachtete Effizienz bezieht sich vor allem auf die von A r b e i t s g r u p p e n und nicht von einzelnen Gruppenmitgliedern. Allerdings werden wir die Gruppenleistung nur erklären können, wenn wir auf die Leistung der einzelnen Personen und deren Koordination zurückgreifen.

1) Die Unterscheidung der v a r i a b l e n Ziele (goals) und der k o n s t a n t e n Bedingungen (constraints) geht auf Simon zurück: Simon, H.A., On the Concept of Organizational Goal, in: ASQ, 9, 1964, S. 1-22

2) Siehe Bosetzky, H., Grundzüge einer Soziologie der Industrieverwaltung, Stuttgart 1970, S. 156

Als Arbeitsgruppen werden solche Untereinheiten formaler Organisationen bezeichnet, die:[1) 2)]

1. eine oder mehrere Aufgaben (Ziele) haben, die sie gemeinsam verfolgen und die in Bezug stehen zu übergeordneten Zielen, die
2. eine Reihe von gemeinsamen personbezogenen Zielen verfolgen, deren Mitglieder
3. durch gemeinsame Aktivitäten zur Problemlösung wie auch soziale Interaktionen verbunden sind, wobei zur letzteren Gruppe auch affektive Beziehungen untereinander zu zählen sind. Zur Steuerung des Ablaufs bilden sich Gruppennormen, deren Einhaltung durch Sanktionen kontrolliert wird.
4. Arbeitsgruppen sind schließlich sachlich und sozial strukturiert.
5. Zur Größe lassen sich keine exakten Angaben machen, vor allem nicht, was die Obergrenze angeht. Nach unten soll die Grenze bei drei Gruppenmitgliedern liegen. Die Obergrenze der Gruppen, auf die die obengenannten Merkmale zutreffen, liegt vielfach bei 15-2o Mitgliedern.

Damit stehen also im Zentrum unserer Erörterungen kleine Arbeitsgruppen und nicht größere Abteilungen oder Bereiche von Organisationen. Da sich jedoch einige Konzepte nicht auf die Kleingruppe begrenzen lassen, wie z.B. das Autoritätskonzept, werden wir hin und wieder den größeren Bereich der Organisa-

1) Diese Definition lehnt sich an die Variablengruppen des Schaubildes I an, s. S.8

2) Diese Merkmale finden sich, wenn auch in anderer Aufgliederung, bei Blau, P.M. und Scott, W.R., Formal Organizations ..., a.a.O., S. 2-5, wo sie für soziale Organisationen jeder Art angegeben sind. Darin kommt ein Trend zum Ausdruck, wie er am deutlichsten in der Systemtheorie verwirklicht ist, die keine grundsätzlichen Unterschiede mehr zwischen "Groß"- und "Kleinsystemen" macht, sondern lediglich von Unter- und Obersystemen spricht, jedoch nach allgemeinen Aussagen sucht, die für alle Systeme Gültigkeit besitzen. Zum Systemansatz siehe: Katz, D. und Kahn, R.L., The Social Psychology of Organizations, New York 1966

tion mit in die Analyse einbeziehen. Die Arbeit wird sich vor allem auf Untersuchungen von Arbeitsgruppen in Industrieunternehmen stützen, alleine weil aus diesem Bereich die meisten empirischen Studien vorliegen. Da unser Ziel aber die Integration von Studien ist, und zwar über eine Zurückführung spezifischer Aussagen auf allgemeine Aussagen zum Verhalten, begrenzen sich die Erörterungen nicht auf den Industriebereich, sondern beziehen andere Arten formaler Organisation, wie Behörden, das Militär, öffentliche Körperschaften oder Anstalten ein. Der Schwerpunkt wird jedoch entsprechend der Zielsetzung mehr auf den allgemeinen Aussagen liegen und nicht auf der Erörterung der spezifischen Gegebenheiten der verschiedenen Organisationen. Entsprechend breiter Raum wird daher auch die Beschäftigung mit allgemeinen Verhaltenstheorien und ihrer Problematik sein.

Sieht man die Führung als ein Interaktionsphänomen an, als einen Faktor, der zum einen zwar direkt auf die abhängige Variable einwirkt - und von ihr wieder beeinflußt wird - diese Einwirkung aber nur eine unter anderen ist, der darüber hinaus zwar auch auf Prozeß- wie Strukturvariablen wirkt, aber wiederum nur als ein Faktor unter vielen anderen, so wird das Dilemma sichtbar, in dem die hier gewählte Aufgabe steht. Ein Vergleich aus der Literatur zur Erforschung der Effizienz von Organisations-Strukturen mag dieses Dilemma illustrieren: Simon[1] vergleicht den Versuch der Effizienzmessung bestimmter Organisationsstrukturen mit dem Versuch, die Auswirkung einer Frühjahrsregenschauer in Minnesota auf die Wassermenge des Niagarafalles zu bestimmen.

Wenn man ausschließlich den input in Form verschiedener Verhaltensweisen eines Führers mit dem output, also der Effizienz

1) Simon, H.A., Guetzkow, H., Kozmetsky, G. und Tyndall, G., Centralizations vs. Decentralizations in Organizing the Controller's Department, New York 1954, S. VI

der Gruppe vergleicht und die dazwischen liegenden Prozesse unberücksichtigt läßt, dann wird die Analogie nicht einmal so unzutreffend sein, wenn man dagegen versucht, die typischen Auswirkungen bestimmter Führungsstile oder Führungsstrukturen auf die Gruppenprozesse zu analysieren, wird man dem Ziel der Erklärung der daraus resultierenden Endprodukte vermutlich näher kommen. Inwieweit dies möglich ist, ist Gegenstand der Analyse unserer Arbeit.

3. Überblick über den Gang der Führungsforschung

Die Studien über die Führung lassen sich entsprechend dem vorwiegenden Erkenntnisobjekt in zwei große Kategorien teilen[1], zum einen den Eigenschaftsansatz und zum anderen den Situationsansatz. Zur ersteren Gruppe werden alle jene Studien gezählt, die E i g e n s c h a f t e n der Führer bzw. bestimmte Konstellationen von persönlichen Merkmalen zum ausschließlichen oder dominanten Gegenstand ihrer Untersuchung wählten. In der zweiten Gruppe sind diejenigen Forschungen zusammengefaßt, die in den Eigenschaften der Führer nur eine unter mehreren beteiligten Variablen sehen, die insgesamt den F ü h r u n g s p r o z e ß gestalten. Die erstgenannte Gruppe läßt sich aufgrund ihrer Ausrichtung auf die Person des Führers als Füh r e r -Ansatz kennzeichnen, die letztere gemäß ihrer Analyse von Einflußprozessen, die vom Führer ausgehen, die aber auch auf ihn einwirken, als Füh r u n g s ansatz.

3.1 Der Eigenschaftsansatz

Der Eigenschaftsansatz läßt sich weiter unterteilen in einen solchen, dessen Methode der Erkenntnisgewinnung philosophisch-spekulativ, auch "impressionistisch"[2] bezeichnet, ausgerichtet ist und einen solchen, dessen Methodologie einer empirisch-experimentellen entspricht.

Diese Klassifizierungen vereinfachen ohne Zweifel die weitaus komplexere Realität. Sie dienen jedoch alleine dem Zweck, die Entwicklung der Führungsforschung pointiert zu charakterisieren.

1) Gouldner, A.W., Studies in Leadership, New York 1965, S. 21

2) Gouldner, A.W., Studies ...a.a.O., S. 22

3.1.1 Der philosophisch-spekulative Eigenschaftsansatz

Gegenstand der frühen, im engeren Sinne soziologischen Abhandlungen über das Führungsphänomen, insbesondere der Theorien von Mosca,[1] Pareto[2] und Michels[3] war die gesellschaftliche Elite.

Ihr Ziel war in erster Linie, die zu der damaligen Zeit weitverbreiteten und einflußreichen marxistischen wie Anti-Herrschaftsideologien zu widerlegen[4], um an ihrer Stelle realistischere Modelle über die Herrschaft in der Gesellschaft und ihren Wandel aufzustellen. Während Marx zu zeigen versuchte, daß der gesellschaftliche Fortschritt aus der Spannung zwischen Produktivkräften und Produktionsverhältnissen zu erklären sei[5], die über fortwährende Klassenkämpfe schließlich in einem klassen- und staatenlosen, d.h. auch "herrschaftslosen" Zustand ende[6], entwarfen die früheren Elitetheoretiker ein Modell, nach dem das Agens der gesellschaftlichen Entwicklung in der jeweils herrschenden Elite zu suchen sei, die wegen dieser Funktion auch nicht von historischer Einmaligkeit sei, sondern ein fester und notwendiger Bestandteil jeder Gesellschaft[7].

Charakteristikum der Eliten sind bestimmte Eigenschaften, die in der Gesellschaft hoch eingeschätzt werden und/oder die ihren Inhabern Fähigkeiten verleihen, die sie vor ande-

1) Mosca, G., Die herrschende Klasse, Salzburg 1953

2) Pareto, V., Allgemeine Soziologie, Tübingen 1955

3) Michels, R., Soziologie des Parteiwesens, Stuttgart 1957

4) Papalekas, J.Chr., Herrschaftsstruktur ...a.a.O., S. 65

5) Marx, K., Das Kapital, 3.Bd., Kap. 51: Distributionsverhältnisse und Produktionsverhältnisse, Frankfurt 1968, S. 884-891

6) Marx, K., Das Kapital, ...a.a.O., S. 884-891

7) Papalekas, J.Chr., Herrschaftsstruktur ...a.a.O., S. 65, 66

ren auszeichnen bzw. in die Lage versetzen, andere zu führen. Für Pareto[1] sind es vor allem die relativ konstanten, irrationalen Instinkte, die das Handeln der Menschen leiten. Eine besondere Rolle zur Führung in der Gesellschaft spielen dabei der Instinkt der Kombinationen und der Instinkt der Persistenz der Aggregate. Vor allem mit Hilfe dieser beiden Kategorien von Persönlichkeitsmerkmalen versucht Pareto nun eine ganze Reihe gesellschaftlicher Entwicklungen zu erklären. Demgegenüber fungieren die rational vorgebrachten Verhaltenserklärungen, die sogenannten "Derivationen" lediglich als nachträgliche psychologische Erklärungen oder Rationalisierungen, vor allem um dem Bedürfnis nachzukommen, Handlungsweisen vor den Augen anderer zu begründen bzw. in einer Hinsicht zu begründen, die das Individuum in den Augen anderer vorteilhaft erscheinen läßt. Zusätzliche Untermauerung finden die gesellschaftlichen Verhältnisse in den Gefühlen der Ober- und Unterschichten. Dazu zählt Pareto z.B. die Gefühle der Hierarchie, worunter er das Gefühl der Ehrerbietung rechnet, "daß der Einzelne für ein Kollektiv oder andere empfindet, und den Wunsch, von ihm gebilligt, gelobt, bewundert zu werden".[2] Den Gefühlen der Hierarchie stehen die Gefühle der Untergebenen gegenüber: "Das sind die der Unterwerfung, Anhänglichkeit, Achtung und Furcht. Diese Gefühle sind eine notwendige Bedingung für die Entstehung tierischer Gesellschaften, der Zähmung der Haustiere, der Entstehung menschlicher Gesellschaften."[3]

Pareto als reinen Eigenschaftstheoretiker zu bezeichnen, wäre aus 3 Gründen nicht gerechtfertigt:

1. Die Eigenschaften der Führer müssen nicht reale Eigenschaften sein, es kann sich vielmehr um vermeintliche Eigenschaften handeln, die die Geführten in den Führern sehen.

1) Eisermann, G., Vilfredo Paretos System der allgemeinen Soziologie, Stuttgart 1962, S. 64 ff

2) Pareto, V., Allgemeine Soziologie ...a.a.O., S. 115

3) Pareto, V., Allgemeine Soziologie ...a.a.O., S. 116

2. Die Eigenschaften verändern sich durch die Einwirkung sozialer Prozesse.
3. Die Eigenschaften variieren nur graduell über die verschiedenen Schichten.

Daneben kennt Pareto einen Instinkt,der durchgängiger Bestandteil der Gesellschaft ist: Das Gefühl der Gesellung, dem der Wunsch zugrunde liegt, "die Billigung anderer zu finden oder ihrem Tadel zu entgehen".[1] Die letztgenannte menschliche Eigenschaft ist das zentrale Motiv der Austauschtheorien, die wir weiter unten verwenden wollen, um mit ihrer Hilfe Führungsprozesse zu erklären.

Für Michels[2] sind es die Faktoren: Energie des Willens, überlegenes Wissen, katonische Überzeugungstiefe, Kraft der Ideen, die häufig an Fanatismus grenzt und durch ihre Intensität den Massen Achtung einflößt, Selbstsicherheit, Konzentrationsfähigkeit, Herzensgüte und Uneigennützigkeit.

Die Suche nach solchen Persönlichkeits-Charakteristika der Elite ist durchgängiger Bestandteil fast aller uns bekannten historischen und philosophischen Abhandlungen[3], wie einer Vielzahl früher soziologischer und psychologischer Studien.[4] Das daraus resultierende individualistische Weltbild ist prägender Bestandteil unserer Kultur und mitbestimmend für das Selbstbild der heute in Führungspositionen Tätigen[5].

1) Pareto, V., Allgemeine Soziologie ..., a.a.O., S. 116

2) Michels, R., Soziologie ..., a.a.O., S. 68 ff

3) Man denke nur an Philosophen wie Plato, Nietzsche oder Macchiavelli

4) Siehe vor allem die nachfolgend angeführten Experimente der frühen Psychologie zur Erforschung von Führungseigenschaften

5) Franke, J., Psychologische Überlegungen zu einer zeitgemäßen Führungsform in: IO, 39, 197o, S. 468

So werden auch in unserer Zeit (noch) ganze Epochen nach den in ihnen lebenden "Großen Männern" benannt (Aera Adenauer z.B.)[1)]

Führung ist also nach dieser Konzeption ein Prozeß, in dem eine mit einer bestimmten oder eine Reihe von außerordentlichen Eigenschaft(en) versehene Persönlichkeit im wesentlichen e i n s e i t i g Einfluß ausübt auf eine nicht mit diesen "Führungs"-Eigenschaften ausgestattete, passive Gefolgschaft. Diese außerordentlichen Eigenschaften sind im wesentlichen vererbt[2)] und nicht im Enkulturations- oder Sozialisationsprozeß erworben, allenfalls durch diese gefördert oder gemindert[3)]. Ohne sie gibt es keine "echten" Führer, höchstens "erzogene" Führertypen, die in subalternen Formen der Führung stecken bleiben.[4)] Wer dagegen solche Eigenschaften besitzt, "... setzt sich unter den widrigsten Umständen durch."[5)] Damit ist Führung auch nicht erlernbar[6)], sondern eine Eigenschaft, die man hat oder nicht hat und die allenfalls durch soziale Prozesse geringfügig veränderbar ist.

Auf der anderen Seite behauptet man für die breite Masse der Geführten nicht lediglich einen Nicht-Besitz dieser Eigenschaften, sondern ebenfalls bestimmte Eigenschaften wie einen "Trieb zur Unordnung"[7)], Interesselosigkeit, Gleichgültigkeit, Abscheu vor beaufsichtigender Beschäftigung mit Fragen administrativer und technischer Natur, Apathie, ihre Ohnmacht, sobald sie ohne Führung ist, oder den Wunsch nach verehrungswürdigen "großen" Führern[8)].

1) s. Aschauer, E., Führung, Stuttgart 1970, S. 49

2) s. Aschauer, E., Führung ..., a.a.O., S. 49

3) s. Hellpach, W., Sozialpsychologie, 3. Aufl., Stuttgart 1951, S. 195

4) s. Hellpach, W., Sozialpsychologie ..., a.a.O., S. 195

5) Hellpach, W., Sozialpsychologie ..., a.a.O., S. 194

6) s. Stemmler, J., Führertypen, in: KZfSS, 6, 1953/54, S. 533

7) Vierkandt, A., Kleine Gesellschaftslehre, Stuttgart 1949, S. 69 ff

8) s. Michels, R., Soziologie ..., a.a.O., S. 46 ff

Die Geführten bedürfen also nicht nur eines Führers, sie wünschen ihn sogar, ein Phänomen, das sich recht plausibel mit Projektions- und Identifikationsmechanismen zur psychologischen Meisterung von Krisensituationen erklären läßt.[1] Sind die Geführten auch als Einzelmenschen noch der Selbst-Führung der eigenen Person fähig, so verlieren sie diese Fähigkeit, sobald sie sich in Mehrheiten von Personen befinden. "Die Inkomensurabilität zwischen dem Quantum der Befähigungen zur Überordnung und dem ihrer möglichen Betätigungen erklärt sich vielleicht aus dem Unterschied zwischen dem Charakter des Menschen als Gruppenwesen und dem als Individuum. Die Gruppe als solche ist niedrig und führungsbedürftig, die Eigenschaften, die sie als die schlechthin gemeinsamen entfaltet, sind nur die sicher vererbten, also die primitiveren und undifferenzierteren, oder die leicht suggerierbaren also die "untergeordneten". Sobald also überhaupt eine Gruppenbildung größeren Maßes stattfindet, ist es zweckmäßig, daß die ganze Masse sich in der Form der Unterordnung unter wenige organisiere."[2]

Hofstätter zeigt anschaulich, wie sich diese Auffassung durch die Literatur von der Frühzeit bis hin zu den kulturkritischen Massenpsychologen unserer Tage hinzieht.[3] Psychologisch läßt sich diese Situation für den Geführten akzeptabel gestalten durch ein recht verschwommenes Bild, von dem sich leicht differenzieren - denn niemand will sich dumm, gewalttätig oder dergleichen erachten - aber mit dem sich auch leicht identifizieren läßt.[4]

Wesentlich ist ferner, daß behauptet wird, die Eigenschaften, die zur Führung befähigen, seien nicht auf festumgrenzte Füh-

1) s. Hofstätter, P.R., Einführung in die Sozialpsychologie, 3.Aufl., Stuttgart 1963, S. 356 ff

2) Simrel, G., Soziologie, Leipzig 1908, S. 244

3) Hofstätter, P.P., Gruppendynamik, durchges.und erw.Neuaufl., Hamburg 1971, S. 7 ff

4) s. Hofstätter, P.P., Gruppendynamik ..., a.a.O., S. 8 ff

rungssituationen begrenzt, sondern sie seien die Voraussetzung zur Führung in allen oder wenigstens einer Vielzahl von Lebenssituationen.[1] Geborene Führernaturen sind (notwendigerweise) nur vereinzelt anzutreffen; sie sind Einzel- und Ausnahmeerscheinungen.[2]

Aus diesen Gründen haftet dem Begriff "Führung" vermutlich auch - zumindest im allgemeinen Sprachgebrauch - das "Voransein", das "Außerordentliche", das "Vorbild" an,[3] Assoziationen, die es einer unvoreingenommenen Sozialwissenschaft schwer machen, sich dieses Konzepts zu bedienen.

Während die Zuordnung zum Eigenschaftsansatz bei Vertretern der "Massenpsychologie" wie Le Bon, bei den Psychoanalytikern Freud und Jung, als auch Sozialpsychologen wie Bogardus und Hellpach relativ leicht fällt, sind Soziologen wie Michels, Mosca und Pareto schon schwerer zu klassifizieren.

So sind es für Michels nicht nur angeborene Eigenschaften der Person, die ein Führungs-, Macht- oder Herrschaftsverhältnis gestalten, sondern ebenso situative Elemente wie technisch-administrative Faktoren oder sich entwickelnde Fähigkeiten, Einstellungen, Erwartungen, Gewohnheitsrechte usw.[4] Auch Mosca widmet seine Untersuchungen gerade sozialen Ursachen der Herrschaft: Die Herrschaft der Minderheit läßt sich nach Mosca, soweit sie die persönlichen Eigenschaften der Herrschenden als mitbegründete Ursache betrifft, a u c h dadurch erklären, daß sie "lediglich" scheinbare Eigenschaften besitzen, die allgemein hoch bewertet werden und die ihnen von den Geführten zuerkannt werden.[5]

1) s. Bernsdorf, W., Führung in: Bernsdorf, W. (Hrsg.), Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart 1972, S. 261

2) s. Hellpach, W., Sozialpsychologie ..., a.a.O., S. 194

3) s. Geiger, Th., Führung, in: Vierkandt, A. (Hrsg.), Handwörterburch der Soziologie, Stuttgart 1959, S. 136, 137

4) Michels, P., Soziologie ..., a.a.O.

5) Mosca, G., Die herrschende Klasse ..., a.a.O.

Man vernachlässigte gerade die soziologische Analyse Paretos, wenn man seine Theorie auf die Formel reduzierte: Führung in einer Gesellschaft ist eine Funktion bestimmter Persönlichkeitsmerkmale der in der Oberschicht Befindlichen. Erstens sind seine Residuen zwar relativ konstante Faktoren, aber sie sind doch selbst Einflüssen der sozialen Schicht, dem Status der Beschäftigungsart wie auch der langfristigeren gesellschaftlichen Entwicklung ausgesetzt; daher rührt auch vermutlich die Vorsicht in der Benennung dieser Eigenschaften, die in der bloßen Beschreibung einer Klasse von Eigenschaften zum Ausdruck kommt. Zweitens sind die Individuen nicht mit einem fixen Grad des Vorhandenseins dieser Eigenschaften behaftet, sondern Pareto berücksichtigt eine Entwicklung der Person, die eine Veränderung des Grades bedeutet, z.B. durch das Aufrücken in die Elite. Drittens finden sich dieselben Eigenschaften, die zur Führung erforderlich sind, auch bei dem Geführten, denn daraus rekrutiert sich ja die dauernd dem Zerfall ausgesetzte Elite. Viertens setzt er die Elite nicht gleich mit Personen, die Führungseigenschaften besitzen, sondern unterscheidet solche, die tatsächlich die notwendigen Eigenschaften besitzen und solche, die bloß das Etikett der Elite tragen.

Innerhalb der ersteren differenziert er wiederum zwischen denjenigen, die Einfluß auf Staat, Gesellschaft und Politik ausüben und denjenigen, die nicht Einfluß ausüben, wie etwa Künstler und Intellektuelle. Auch der stärker sozialpsychologisch orientierte Simmel läßt sich nicht einfach der Gruppe des Eigenschaftsansatzes insgesamt zuordnen: Sowohl seine Analyse der gegenseitigen Beziehungen zwischen Führern und Geführten als auch die Berücksichtigung der Aufgabe als prägender Einflußfaktor auf die Entwicklung von Führungseigenschaften (Wem Gott ein Amt gibt, dem gibt er auch den Verstand dazu[1]) ließen auch Simmel ohne weiteres zur Gruppe des

[1] Simmel, G., Soziologie ..., a.a.O., S. 244

später abgehandelten Situationsansatzes zurechnen.

Fragt man nach dem Erfolg des Eigenschaftsansatzes, so könnte man mit dem Hinweis auf die Uneinheitlichkeit der Benennung der charakteristischen Führungseigenschaften diesen Versuch als gescheitert ansehen. Daraus jedoch die Unmöglichkeit des Auffindens von Persönlichkeitseigenschaften herzuleiten, wäre nicht gerechtfertigt. Das starke Gewicht, das dieser Ansatz auf die Eigenschaften des Führers legt, resultiert zum einen aus dem Objekt: der Großgruppe, zum anderen aus dem Zeitpunkt der Untersuchungen: Das Charisma der Personen spielt in anonymen Großgruppen insbesondere in Krisensituationen eine ungleich gewichtigere Rolle als in etablierten Führungsverhältnissen in kleineren Organisationen. Vermutlich waren auch die im Vergleich zur heutigen Zeit stärkeren Diskrepanzen in den Fähigkeiten zwischen Führern und Geführten ein Grund dafür, daß die Geführten tatsächlich führungsbedürftiger waren, als sie es heute sind.

Max Weber war es, der der Führungsforschung ihre Außerordentlichkeit nahm und sie in eine Untersuchung von Führungsstrukturen in etablierten Organisationen mit formalen Zielen überführte.[1)]

3.1.2 Der empirische Eigenschaftsansatz

Der Eigenschaftsansatz hat neben dem oben erwähnten einen weiteren Zweig, der sich aus Vertretern der experimentellen Sozialwissenschaften rekrutiert.[2)] Vor allem die individualistisch ausgerichtete Psychologie zu Beginn dieses Jahrhun-

1) Weber, M., Wirtschaft ..., a.a.O., S. 179

2) s. Gouldner, A.W., Studies ..., a.a.O., S. 22

derts war vom Vorsatz beseelt, diejenigen Eigenschaften ausfindig zu machen, die Führern jedweder Art zu eigen sind.[1] Ihr Ziel war es, auf experimentellem Wege das zu erreichen, was einer philosophisch-spekulativen Vorgehensweise versagt geblieben war; denn dieser war es ja offenbar nicht gelungen, zu einheitlichen Aussagen zu gelangen. Die vor allem in den Vereinigten Staaten sich stark ausweitende Testpsychologie erhielt ihren ersten großen Impetus, der gleichzeitig auch die erste Bewährungsprobe darstellte, durch den Auftrag der Armee, der es im 2.Weltkrieg an Führungspersonal mangelte, zur Führung "berufene" Offiziersanwärter ausfindig zu machen.

Aber was den "Impressionisten" nicht gelang, gelang auch den "Empiristen" nicht: Die Flut an Studien wuchs, aber gleichzeitig auch die Zahl der Faktoren, die "echte" Führung auszumachen vorgaben.[3] Die ersten zusammenfassenden Studien von Bird[4], Jenkins[5] und Stogdill[6] erbrachten enttäuschende Ergebnisse. Stogdill vermochte zwar aufgrund einer ca. 4o verschiedene Eigenschaften umfassenden Liste 5 Eigenschaften herauszukristallisieren, die alle mit der Führung in Beziehung stehen, doch:

1. sind diese Faktoren sehr global und damit ungenau.
2. Die empirischen Studien, die diesen Globalfaktoren zugrunde liegen, reichen von negativen über schwach positive bis hin zu mäßig positiven Korellationen. Ihre Zusammenfassung zu einem Faktor beinhaltet daher ein beträchtliches Maß an Willkür.

1) Hofstätter, P.R. Einführung ..., a.a.O., S. 344

2) Williams, St.B. und Leavitt, H.J., Group Opinion as a Predictor of Military Leadership, in: JCP, XI, 1947, S. 283

3) s.Cartwright, D. und Zander A., Leadership and Performance of Group Functions: Introduction, in Cartwright, D. und Zander,A. (Hrsg.), Group Dynamics, 3.Aufl., London 1968, S. 3o2, 3o3

4) Bird, C., Social Psychology, New York 194o

5) Jenkins, W.O., A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems, in: PB, 44, 1947, S. 54-79

6) Stogdill, R.M., Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature, in: JP, 25, 1948, S. 35-71

3. Ferner stehen Eigenschaften nebeneinander wie Initiative (initiative) und Beständigkeit (persistence), die offensichtlich Widersprüche darstellen.

4. Auch ist der Erkenntnis und der hiesigen Zielsetzung nicht viel weitergeholfen, wenn sozio-ökonomische Position und Popularität als Determinanten des Führungsstatus genannt werden. Interessant wäre, welche Eigenschaften zur Popularität und höheren Positionen verhelfen.

5. Schließlich werden Verhaltensmerkmale (Aktivität z.B.), die erlernbar und von Erfahrungen beeinflußt sind, neben persönlichen Eigenschaftsmerkmalen genannt, die weitgehend fixiert sind (Originalität, Intelligenz), es wird also nicht zwischen weitgehend festgelegten oder auch angeborenen und erlernbaren Fähigkeiten unterschieden.

Wichtig erscheint das Fazit Stogdills, das im Widerspruch zum Versuch der Auffindung genereller Eigenschaften steht, daß "...eine Person nicht Führer wird, weil sie irgendeine Kombination von Eigenschaften besitzt, sondern das Muster persönlicher Charakteristiken des Führers muß eine gewisse Relevanz zu den Charakteristiken, Aktivitäten und Zielen der Geführten besitzen. Das heißt, daß Führung verstanden werden muß als ein dauernder fluktuierender und sich wandelnder Interaktionsprozeß".[1] Seine Versuche zur Aufdeckung solcher Zusammenhänge bleiben jedoch noch in vereinzelten Hinweisen stecken.

An dieser Arbeit von Stogdill aber zeigt sich der Umschwung von einer F ü h r e r psychologie zu einer Sozialpsychologie und Soziologie der F ü h r u n g, zumindest für die empirisch arbeitende Sozialwissenschaft. Sie war gleichzeitig Ausgangspunkt für eine der bekannten Forschungsrichtungen im Sinne des Situationsansatzes,der "Ohio University Leadership Studies", die weiter unten diskutiert wird.

1) Stogdill, R.M., Personal Factors ..., a.a.O., S. 64 (Übers.v.Verf.)

Ein späterer, groß angelegter Versuch von Mann[1]. der allerdings unter dem Einfluß neuerer theoretischer Konzepte stand, erbrachte ebenfalls enttäuschende Resultate:[2]

Mann's Übersicht umfaßte Studien aus dem Zeitraum zwischen 19oo und 1957. Er verglich ungefähr 35o einzelne Persönlichkeitsvariablen, die er 7 Dimensionen: Intelligenz (intelligence), Anpassungsfähigkeit (adjustment), Extroversion (extroversion), Dominanz (dominance), Maskulinität (masculinity), Konservatismus (conservatism) und Feinfühligkeit (sensitivity) zuordnete, welche sich in früheren Studien auf faktorenanalytischem Wege immer wieder herauskristallisiert hatten, mit 6 Führungsvariablen, die z.T. den Status betrafen: Führung und Popularität (leadership and popularity), z.T. das Verhalten: gesamte Aktivitätsrate (total activity rate), aufgabenbezogene Aktivität (task activity), sozial-emotionale Aktivität (social-emotional activity) und Konformität (conformity). Basiseinheiten seiner Gegenüberstellungen waren einzelne Ergebnisse von Studien, nicht die Studie selbst. Daraus ergaben sich mehr als 1.4oo Einzelergebnisse als Grundlage für seine statistischen Auswertungen, die er in Form von Errechnungen über den prozentualen Anteil der positiven Korrelationen oder anderen Beziehungsmaßnahmen an der Gesamtheit der Resultate vornahm.

Zwar zeigten sich bei allen Persönlichkeitsdimensionen Beziehungen zu einzelnen Führungsvariablen, am deutlichsten bei den Faktoren "Intelligenz" und "Anpassungsfähigkeit", jedoch ist das Bild, das sich ergab, recht uneinheitlich:

Keine der Median-Korrelationen übersteigt den Wert von $r = 0,25$. Die meisten liegen bei einem Durchschnittswert von $r = 0,15$.

1) Mann, R.D., A Review of the Relationship between Personality and Performance in Small Groups, in: PB, 56, 1959, S. 241-27o

2) Mann, R.D., A Review ..., a.a.O., S. 264 ff

Bei näherem Hinsehen verlieren zudem einige der Aussagen an Wert, beispielsweise wenn es heißt, daß "Dominanz ..... negativ mit der Tendenz eines Individuums korreliert, sich der Gruppenmeinung anzuschließen".[1] Die abhängige Variable könnte geradezu als operationale Definition der unabhängigen Dominanz gelten, womit d e f i n i e r t wäre, aber nicht e r k l ä r t . Stogdill hatte übrigens in seiner Untersuchung gerade den Faktor "Dominanz" als Führungseigenschaft ausgeschlossen.[2]

Des weiteren läßt sich die Prämisse anzweifeln, daß negative oder unbedeutende Ergebnisse in den verwendeten Veröffentlichungen die gleiche Chance hatten, publiziert zu werden, wie positive Ergebnisse.

Problematischer noch als die mögliche statistische Verzerrung infolge von Interdependenzen der einzelnen Messungen, die aus der Erhebungsmethode herrühren, einzelne Ergebnisse zur Basiseinheit zu nehmen, wird die Einseitigkeit der Ergebnisse dadurch, daß das Sample vermutlich überrepräsentiert war von Studenten, und daß es sich bei den "face-to-face-groups" um bestimmte Arten von Gruppen handelte, die wenig Ähnlichkeit mit etablierten Arbeitsgruppen in Organisationen besitzen.

Schließlich ist nicht auszuschließen, daß bei den Selbst- und Fremdeinschätzungen zu einzelnen Führungsvariablen halo-Effekte mitspielten[3], was angesichts der in dieser wie in vielen anderen Studien gemachten Beobachtungen naheliegt, daß Selbst- und Fremdeinschätzung halo-anfällig sind[4] und daher nicht mit systematischen Beobachtungen Außenstehender übereinstimmen.

1) Mann, R.D., A Review ..., a.a.O., S. 265 (Übers.v.Verf.)

2) Stogdill, R.M., Personal Factors ..., a.a.O., S. 5o(Übers.v.Verf

3) s.Anger, H., Kleingruppenforschung heute, in: KZfSS, Sonderheft 1o, 1966, S. 3o

4) s.z.B. Campbell, D.T., Leadership and its Effects upon the Group, Columbus, Ohio 1956, S. 69, 7o

Zieht man nun noch einige Mängel dieser Studie in Betracht, dann scheint das Fazit des Autors: "Man kann ermutigend anmerken, daß viele klare und signifikante Trends erscheinen, wenn man die Forschung zu diesen Beziehungen insgesamt betrachtet"[1], nicht gerechtfertigt.

Das Fazit, das sich aufgrund der empirischen wie der "impressionistischen" Version der Eigenschaftstheorie ergibt, läßt sich wie folgt zusammenfassen:

1. Es liegt eine Vielzahl von Befunden vor, die einen Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Leistungen von Gruppen bestätigen.[2]

2. Bisher ist es weder gelungen, einzelne Persönlichkeitseigenschaften noch Konstellationen von Eigenschaften ausfindig zu machen, die konsistent und g e n e r e l l , d.h. in jeder spezifischen Situation mit Führung verbunden sind.[3]

3. Einige Eigenschaften zeigen mäßig stringente Beziehungen zur Führung, wenn nur bestimmte Situationen oder Arten von Situationen analysiert werden.[4]

1) Mann, R.D., A Review ..., a.a.O., S. 266 (Übers.v.Verf.)

2) s. Gibb, C.A., Leadership, in: Lindzey, G. und Aronson, E. (Hrsg.), The Handbook of Social Psychology, 2.Aufl., Reading Mars., 1969, Bd.IV, S. 227

3) s. Gibb, C.A., Leadership ..., a.a.O., S. 227

4) s. Gibb, C.A., Leadership ..., a.a.O., S. 218-227
s. auch Filley, A.C. und House, R.J., Managerial Process and Organizational Behaviour, Glenview, Ill., 1969, S. 413, die darauf hinweisen, daß man bisher in den Untersuchungen nicht nach hierarchischen Ebenen differenzierte. Porter und Lawler fanden die These des außengeleiteten "organization man" (Riesman, Thyte) nicht für das Management bestätigt: Nach ihrer Hypothese werden Manager, vor allem die leistungsfähigen, in ihrem Verhalten von einer innengerichteten Orientierung (Unabhängigkeit, Eigenständigkeit u.a.) geleitet, die Ausfluß ihrer Auffassung der Rolle als Manager ist. S. Porter, L.W. und Lawler, III, E.E., Managerial Attitudes and Performance, Homewood Ill., 1968, S. 98-119. Dieses Ergebnis legt eine Interdependenz von Eigenschaften und situativen Einflüssen (Rolle des Management) nahe.

4. Sofern mehrere solcher Eigenschaften vorliegen, fehlen Aussagen über ihre relative Wichtigkeit.[1)]

5. Die vorliegenden Eigenschaften überlappen sich teilweise.[2)]

6. Es fehlen Angaben über den erforderlichen Grad, in dem diese Eigenschaften vorliegen müssen.[3)]

7. Nicht bekannt ist ferner, welche Eigenschaften vor der Erlangung einer Führungsposition schon existierten und welche erst mit ihrer Ausübung erworben wurden.[4)] Auf jeden Fall spielen sowohl vererbte Anlagen wie erworbene Fähigkeiten eine Rolle.

Diese Resultate können und sind sicher auch beeinflußt durch die Qualität der verwendeten Meßmethoden.
Denkbar ist, daß die geringen Korrelationen oftmals ihre Ursache in nicht-linearen Beziehungen zwischen den Eigenschafts- und Führungsvariablen haben, so daß andere Beziehungsmaße u.U. andere Ergebnisse erbringen. Außerdem weist Mann[5)] auf die bislang herrschende Unsicherheit in der Persönlichkeitserfassung hin. Die Validität einzelner Tests ist stark umstritten. Mann verwendete 4oo Persönlichkeitsmaße!

Möglicherweise wäre auch eine Suche nach Persönlichkeitssyndromen effizienter als die bisherige nach einzelnen Eigenschaften.[6)] Schließlich ist denkbar, daß es universelle Eigenschaften gibt, die lediglich notwendige, aber nicht hinreichende Be-

1) s. Gouldner, A.W., Studies ..., a.a.O., S. 23

2) s. Gouldner, A.W., Studies ..., a.a.O., S. 23

3) s. Lediglich über die Differenzen in den Intelligenzquotienten zwischen Führern und Geführten in kleinen Gruppen liegen einige Untersuchungen vor über die Gibb (Gibb, C.A. Leadership ..., a.a.O., S. 218) berichtet. Danach sind Führer im allgemeinen intelligenter als die Geführten, aber die Unterschiede dürfen auch nicht "zu groß" sein, weil dann gemeinsame Ziele, Interessen und Werte gefährdet erscheinen. Solange das "nicht zu groß" allerdings nicht definiert ist, hilft diese "Erkenntnis" wenig weiter.

4) s. Gouldner, A.W., Studies ..., a.a.O., S. 24

5) Mann, R.D., A Review ..., a.a.O., S. 242

6) s. Gouldner, A.W., Studies ..., a.a.O., S. 24

dingung für die Effizienz sind. Zu ihrer Entfaltung müssen situative Stimuli hinzutreten.[1] Die Ergebnisse weisen insgesamt jedoch eindeutig daraufhin, daß zukünftige Forschungen interaktive Prozesse zwischen Eigenschaften und der Situation untersuchen müssen, wenn sie dem Verständnis der Rolle der Führereigenschaften im Prozeß der Führung näher kommen wollen.

Die empirische Forschung zum Zusammenhang zwischen Eigenschaften von Führern und der Effizienz von Gruppen gelangte zum gleichen Resultat wie die Suche nach den Persönlichkeitseigenschaften[2]: Versuchte man aufgrund von Messungen einzelner Eigenschaften Prognosen über die Effizienz von Gruppen abzuleiten, so erhielt man enttäuschende Resultate.[3] Während Gruppenmitglieder, so berichten Williams und Leavitt[4], recht sicher den späteren Erfolg als Vorgesetzter voraussagen konnten, versagten die Eigenschafts-Tests weitgehend in ihrer erwarteten Prognosefunktion.

In einem Experiment von Borgatta, Bales und Couch[5], zur "Great Man Theory of Leadership" waren diejenigen Dreier-Gruppen die effizientesten, definiert als die Gruppen mit den höchsten Zahlen an Diskussionsvorschlägen und Akzepten solcher Vorschläge, welche in ihrer Mitte einen "great man" aufwiesen.

1) s. Filley, A.C und House, R.J., Managerial ..., a.a.O., S. 413

2) Wenn der Zusammenhang: Innehaben einer Führungsposition und allgemeine Eigenschaften schon gering ist, wird, so könnte man schließen, da nur spezifische (situationsabhängige) Eigenschaften in Frage kommen, vermutlich auch der Zusammenhang allgemeiner Eigenschaften mit der Effizienz nur schwach ausgeprägt sein. Aber selbst unter Zugrundelegung spezifischer Eigenschaften in spezifischen Situationen m u ß keine Korrelation bestehen, wie aus unseren Ausführungen zum Situationsansatz noch hervorgehen wird.

3) s.z.B. Williams, St.B., und Leavitt, H.J., Group Opinion ..., a.a.O., S. 288

4) Williams, St.B. und Leavitt, H.J., Group Opinion ..., a.a.O., S. 288

5) Borgatta, E.F., Couch, A.S. und Bales, R.F., Some Findings Relevant to the Great Man Theory of Leadership, in: ASR, 19, 1954, S. 755-759

Das waren jene Personen, die zuvor über mehrere Gespräche hinweg die besten Fähigkeiten im Hinblick auf die Aufgabenlösung, die größte Aktivität gezeigt hatten und die gleichzeitig die populärsten waren.

Die These von Borgatta u.a., daß "große Gruppen das Ergebnis ihrer großen Männer sind, in dem Sinne, daß die beiden Hauptfaktoren der Gruppenleistung - Produktivität und Zufriedenheit der Mitglieder - gleichzeitig gesteigert werden"[1], ist sicherlich n i c h t g e n e r e l l gerechtfertigt, da die Führer dieser Gruppen sich lediglich in bezug auf die s p e z i f i s c h e Aufgabenstellung als die Fähigsten und die Gruppenleistung am meisten Fördernden erwiesen, weil des weiteren die beschriebene Fähigkeitsverteilung im Hinblick auf die Aufgabe eine Voraussetzung[2] darstellt, die in der Realität angesichts zunehmender Spezialisierung für aufgabenbezogene Gruppen nicht einmal mehr typisch sein dürfte und weil das Effizienzmaß fragwürdig ist; dennoch läßt sich - unter Vorbehalt - die Folgerung ziehen, daß Führer, die gleichzeitig die Fähigsten ihrer Gruppe sind, vermutlich auch bessere Gruppenresultate erreichen als Gruppen ohne solchen "großen Männer", eine (beinahe logische) Folgerung, die (daher fast) keiner aufwendigen Experimentierreihe bedurft hätte. Aussagefähiger wäre dieser Test gewesen, wenn man ex-ante bestimmte Eigenschaften als effizienzsteigernd herausgestellt (wie die zuvor angeführte Studie von Williams und Leavitt) und daraufhin das Ergebnis überprüft hätte. Wenn trotz der bislang fehlenden empirischen Absicherung und trotz der Abkehr eines Großteils der Forschung von diesem theoretischen Ansatz die Überzeugung von der Richtigkeit des Eigen-

1) Borgatta, E.F., Couch, A.S. und Bales, R.F., Some Findings ..., a.a.O., S. 759 (Übers.v.Verf.)

2) Nämlich: Alle Gruppenmitglieder besitzen das Wissen und die Fähigkeiten zur Lösung der Aufgabe, wenn auch in unterschiedlichem Maße. Eine andere Situation ergäbe sich, wenn das erforderliche Wissen auf verschiedene Spezialisten verteilt ist.

schaftsansatzes, wenn auch vielleicht in abgemilderter Form noch im Selbstverständnis vieler Führenden weiterlebt, so kann dies zum einen aus der Erlebniswelt eines Führenden herrühren, die ihre Ursachen in einer besseren Informationsausstattung, im Erleben der eigenen Abgehobenheit von den Geführten[1], wie auch in einer mangelnden "Außenkontrolle" seitens der Geführten haben kann, zum anderen aber auch aus einer Entwicklung im Sinne einer der "self-fulfilling-prophecy"[2], in der zu Anfang lediglich eine Vorstellung (beim Führenden wie dem Geführten) vom Führen und Geführtwerden stand, die durch die von ihr geprägten Verhaltensweisen[3] zur sozialen Realität wurde, welche genau das bestätigt, was sich die Beteiligten (immer schon) vorgestellt haben.

1) Franke, J., Psychologische Überlegungen ..., a.a.O., S. 468

2) s.dazu: Merton, R.K., Zur Eigendynamik gesellschaftlicher Voraussagen, in: Topitsch, E.(Hrsg.), Logik der Sozialwissenschaften, Köln - Berlin, 1965, S. 144-160

3) beim Führer: z.B. Übernahme neuer Aufgaben, an denen er "wächst", Übung in der Führung etc., beim Geführten: z.B. Abschieben von Verantwortung, Scheu vor Führungsaufgaben etc.

3.2 Der Situations- oder Interaktionsansatz

Wenn Hofstätter schreibt, es sei an der Zeit, mit der Vorstellung zu brechen, daß Führertum eine Persönlichkeitseigenschaft sei, weil das Modell, das der Betrachtung zugrunde liegt, einer Ideologie entspreche, "...derzufolge es "geborene" und "begnadete" ("charismatische", nach Weber) Führer gibt, sowie ihnen komplementäre Personen, die von Natur aus dazu bestimmt sind, geführt zu werden" [1], so legt er die Vermutung nahe, daß die Suche der Vertreter des Eigenschaftsansatzes nach generellen Persönlichkeitseigenschaften ideologische Hintergründe hatte. Jede Theorie k a n n natürlich ideologisiert werden derart, daß die Forschung lediglich Alibi-Funktion erfüllt. Ob die Vertreter des Eigenschaftsansatzes von ideologischen Vorstellungen, also von Vorstellungen wider bessere Erkenntnis zur Rechtfertigung einer noch bestehenden oder wiederherzustellenden Herrschaftsstruktur geleitet waren, ist eine Frage, die nur empirisch beantwortet werden kann; daher erscheint die Behauptung Hofstätters, wenn sie hier richtig hinsichtlich des Begriffs der "Ideologie" interpretiert ist, nicht gerechtfertigt. Zutreffender als ideologische Absichten erscheint uns die oben angeführte Erklärung, nach der das Objekt des Eigenschaftsansatzes (der "große Führer") wie auch das tatsächliche Verhältnis von Führer und Geführten den Ausgangspunkt der Untersuchungen bestimmt hat. Daß nicht nur in die Auswahl des Untersuchungsobjektes, sondern auch in die Hypothesenaufstellung, -überprüfung und -interpretation gesellschaftliche Wertvorstellungen häufig einfließen - vielfach vermutlich unbemerkt und dann nicht unter ideologischem Vorzeichen - läßt sich unter anderem durch ein Studium der

[1] Hofstätter, P.R., Einführung in die Sozialpsychologie, 3.Aufl. Stuttgart 1963, S. 347

Führungsliteratur untermauern, und zwar vor allem durch die Ablösung des Eigenschaftsansatzes durch den Situations- oder Interaktionsansatz, der in eine Zeit des abklingenden Individualismus zum einen [1] und - zumindest in den Augen mancher Beobachter und "Betroffener" - eine Zeit der Bewährungsprobe des demokratischen Ideals zum anderen fiel. Diese Beobachtungen gehen konform mit der These Paretos [2], wonach die sozialen Theorien, im Sinne von Derivationen, sehr oft den tatsächlichen Entwicklungen folgen. Sie unterstützen gleichzeitig die allgemeinere These einer Interdependenz zwischen Theorie und Realität, die den Einfluß der Theorie auf die Realität ebenso wie den umgekehrten, zuerst genannten Mechanismus zum Inhalt hat. Damit ließe sich dann auch der gleiche "Ideologie"-Vorwurf gegen den Situationsansatz erheben, bzw. gegen Teile des Situationsansatzes.

Im Unterschied zum Eigenschaftsansatz faßt der Situationsansatz [3] oder Interaktionsansatz [4] die Führung als einen Prozeß der I n t e r a k t i o n mehrerer Variablen auf, die durch die jeweilige Situation geprägt werden.[5] Ändern sich einzelne dieser, die Situation ausmachenden, Variablen, so hat das Auswirkungen auf andere Variablen, also z.B. das Verhalten des Führers, und die Wirkungen dieses Verhaltens.

Sie wird nicht, wie vor allem von den Vertretern der Massenpsychologie [6], durch die Führungsbedürftigkeit einer strukturlosen Vielzahl von Geführten und den Führungsanspruch einer

1) s.dazu Riesman, D. u.a., Die einsame Masse, Darmstadt 1963, s.vor allem S. 12o ff

2) s.Eisermann, G., Vilfredo Paretos System ..., a.a.O., S. 252

3) s. Stemmler, J., Führertypen ..., a.a.O., S. 533-563

4) s.z.B. Lukasczyk, K., Zur Theorie der Führerrolle, in: PR, XI, 196o; S. 179-188

5) s.Stemmler, J., Führertypen ..., a.a.O., S. 536 ff

6) s.z.B. Ortega y Gasset, J., Der Aufstand der Massen, Reinbek b. Hamburg, 197o

kleinen Elite erklärt, sondern durch die Notwendigkeit der Ausübung von F u n k t i o n e n für eine Gruppe oder ein größeres soziales Gebilde. Diese Funktionen bestehen beispielsweise in der Vertretung einer Gruppe nach außen[1] oder in Aktivitäten, die auf den Zusammenhalt einer Gruppe sowie auf die Erreichung des Gruppenzieles[2] gerichtet sind. Das Phänomen Führung wird durch Gesetzmäßigkeiten in der Entwicklung von Gruppen (Rollendifferenzierung[3]), durch die zur Koordination, Zielverwirklichung und Kontrolle in Organisationen notwendige Hierarchisierung[4] oder auch durch die auf Grund von ungleichen Austauschbeziehungen entstandenen Machtdifferenzierungen[5] erklärt. Die Betonung liegt also nicht auf Eigenschaften, sondern auf V e r h a l t e n s w e i s e n , die nach der Definition einer Reihe von Autoren nicht auf die Person des offiziell gewählten und eingesetzten formalen Führers beschränkt sind, sondern in graduell unterschiedlichem Maße auf alle Mitarbeiter einer Gruppe verteilt sind: Alle zielbezogenen Aktivitäten sind in dieser Konzeption Führung.[6]

Andere Autoren sehen die Führungsfunktion ausschließlich an die Rolle eines formell erwählten oder eingesetzten Positionsinhabers oder Trägers gebunden.[7]

1) s.Geiger, Th., Führung ..., a.a.O., S. 136
Geiger war damit einer der ersten Soziologen, der deutlich mit den "F ü h r e r"-theorien brach und die ersten Grundsteine zu einer F u n k t i o n s-theorie der Führung aufbaute, wie sie später in den Vereinigten Staaten ihre Ausformung und Weiterführung fand. (zur Funktionstheorie: s.Cartwright, D. und Zander, A., Leadership ..., a.a.O., S. 3o4 ff)

2) s. Lukasczyk, K., Zur Theorie ..., a.a.O., S. 183
Zur ausführlicheren Beschreibung von Führungsrollen siehe: Krech, D., Crutchfield, R.S. und Ballachey, E.L., Individual in Society, New York 1962, S. 428-432

3) Bales, R.F. und Slater, Ph.E., Role Differentiation in Small Decision-Making Groups, in: Parsons, T.und Bales, R.F. (Hrsg.), Family Socialization and Interaction Process, London 1956, S. 259-3o6

4) s.Blau,P.M. und Scott,R.W., Formal Organizations ...,a.a.O.S.

5) s.Blau,P.M., Exchange ..., a.a.O., S. 22

6) s.Cartwright,D. und Zander,A., Leadership ..., a.a.O., S. 3o4

7) s.z.B. Geiger, Th., Führung ..., a.a.O.

Dieses letztere gerade in der soziologischen Literatur verwendete R o l l e n k o n z e p t steht ebenfalls im Widerspruch zum Persönlichkeitskonzept des Eigenschaftsansatzes.

Die am Führungsprozeß beteiligten (interagierenden) Variablen lassen sich wie folgt zusammenfassen:[1)]

1. Die Person des Führers mit ihren persönlichen Merkmalen und Zielen (Motiven, Interessen);
2. die Geführten mit ihren persönlichen Merkmalen und Zielen;
3. die Gruppe, die sich aus Führer und Geführten zusammensetzt mit ihren Prozessen, ihren Normen und Strukturmerkmalen;
4. die Ziele der Gruppe und die daraus abgeleiteten Aufgaben;
5. die umfassendere Organisation mit ihren aufgabenbezogenen (Ziel-) und mitgliederbezogenen (Person-) Stukturmerkmalen;
6. die Technik;
7. die Umwelt: Damit sind die Außengruppen wie die Gewerkschaften, der Markt, der Kunde, ganz allgemein: die Situation, in der die am Führungsprozeß Beteiligten stehen, gemeint.

Die Eigenschaften (im weiteren Sinn) der Führenden wie der Geführten sind, zumindest in der Konzeption des hier angeführten Situationsansatzes keineswegs verschwunden. Ihr Stellenwert hat sich lediglich gewandelt, und zwar von einem Haupteinflußfaktor zu einer "beteiligten" Variablen.

Wenn sich alle diese Variablengruppen als relevant erwiesen haben, müßten sie auch, will man zu einer Situations- oder Interaktions-T h e o r i e gelangen, und zwar unter Berücksichtigung ihrer Interdependenz, in ein Aussagesystem über Führungsprozesse einbezogen sein, das Gültigkeit für sich in Anspruch nehmen kann. Wenn man jedoch nur einmal einige der Zusammenstellungen der in der empirischen Forschung verwendeten Begriffe zur Beschreibung von Verhaltensweisen von Führern betrachtet[2)] und

1) s. Lukasczyk, K., Zur Theorie ..., a.a.O., S. 186

2) s. dazu z.B.: Neuberger, O., Experimentelle Untersuchungen von Führungsstilen, in: GD, 2, 1972, S. 192-219

wenn man sich die theoretisch möglichen Kombinationen einzelner Dimensionen vor Augen führt, dann werden die Schwierigkeiten ersichtlich, denen eine allgemeine Führungstheorie unter Zugrundelegung des Interaktionskonzepts gegenübersteht. Reduziert wird diese theoretische Varianz (glücklicherweise) durch die Verträglichkeit bzw. Unverträglichkeit einzelner Situationselemente: Um ein extremes Beispiel zu nennen: Zwang und Gewalt "passen" nicht zu einem Führungsverhalten, das sich durch Beteiligung der Mitglieder einer Arbeitsgruppe auszeichnet. Stemmler[1] bezeichnet diese Entsprechungen "soziale Affinitäten".

So nimmt es nicht wunder, wenn das gesteckte Ziel, zu einer Interaktions-t h e o r i e der Führung zu gelangen, selbst nach mehr als 25 Jahren intensiver Forschungstätigkeit nicht erreicht ist[2], sondern nur einige Fragmente eines noch zu erstellenden Theoriegebäudes inzwischen sichtbar geworden sind.

Die Gründe für diese Situation liegen jedoch nicht nur im Erkenntnisobjekt, sondern auch im Verfahren der Erkenntnisgewinnung:

(1) Die Forschung auf der Basis des Interaktionsansatzes hat sich aufgesplittert in eine Reihe von Forschungsrichtungen sowie eine Vielzahl vereinzelter Studien. Sie unterscheiden sich
- im Gegenstand ihrer Untersuchung: er reicht von Paarverhältnissen im Labor bis hin zu Autoritätsstrukturen in Organisationen;
- in den verwendeten Begriffen, sowie den ihnen beigegebenen Termini[3]: verschiedene Begriffe beziehen sich auf unterschiedliche Phänomene, Begriffe mit gleichem Termi-

1) Stemmler, J., Führertypen, ..., a.a.O. in: KZfSS, 6, 1953/54, S. 533-563. Er ordnet den (charismatischen) Führer der Masse, den Leiter der organisierten Gruppe und den Funktionär der organisierten Körperschaft zu.

2) s. Kunczik, M., Der Stand ..., a.a.O., S. 26o

3) s. McGrath, J.E. und Altman, J., Small Group Research: A Synthesis and Critique of the Field, New York 1966, S. 69

nus beziehen sich auf unterschiedliche Phänomene und Begriffe mit verschiedenen Termini beziehen sich auf die gleichen Phänomene;[1)]

- in den verwendeten Methoden: Laborexperimente stehen neben Feldforschungen, persönliche Eindrücke neben Faktorenanalysen.

Auch die Zusammenfassungen empirischer Befunde sowie deren Interpretationen stehen trotz gleicher oder ähnlicher zugrundeliegender sozialer Phänomene unvermittelt nebeneinander.[2)]

(2) Eine Vielzahl, vor allem amerikanischer empirischer Studien, erging sich in theoretisch gehaltlosen Korrelationsuntersuchungen, die lediglich den input in Form verschiedener Führungsstile mit dem output, der Effizienz, in Beziehung setzten, ohne zu fragen, welche Prozesse durch Führung ausgelöst werden, die schließlich zu bestimmten Endeffekten führen.[3)]

(3) Ein Teil der Studien steht im Widerspruch zueinander[4)], der sich nur durch V e r m u t u n g e n über die Verschiedenartigkeit der Situation oder die verwendeten Methoden und Begriffe "lösen" läßt.

Aus diesen kurzen Anmerkungen zum Stand der Forschung und dessen Ursachen wird bereits ersichtlich, daß eine I n t e g r a t i o n von Ergebnissen notwendig ist, die - und dies sind die spezifischen Ziele dieser Arbeit -

- einen systematischen Überblick über die wichtigsten Forschungsrichtungen und deren Befunde gibt,
- nebeneinanderstehende Erkenntnisse zusammenführt,

1) s.dazu Malewski, A., Verhalten und Interaktion, Tübingen 1967 S. 2,3

2) s. Janda, K.F., Towards the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power, in: HR, 13, 196o, S. 324

3) McGrath, J.E. und Altman, J., Small Group ..., a.a.O., S. 59

4) s. Kunczik, M., Der Stand ..., a.a.O., S. 26o

- widersprüchliche Erkenntnisse aufdeckt, durch Rückgriff auf eine theoretische Erklärung oder durch Hinweis auf Mängel in der Untersuchung,
- das "schwarze Loch" des Führungsprozesses durch eine Analyse der Interaktionen erhellt.

Die Diskussion alternativer theoretischer Ansätze zur Erreichung dieses Integrationszieles wird Gegenstand des folgenden Kapitels sein. Von der Qualität dieses theoretischen Gerüsts hängt es ab, wie weit das Integrationsziel erreichbar ist und wie weit das anspruchsvolle, aber noch weitgehend leere Gerippe des Interaktionsansatzes aufgefüllt werden kann.

4. Alternative theoretische Strategien zur Erreichung des Zieles der Arbeit: Integration von Forschungen zur Beziehung zwischen Führung und Effizienz von Arbeitsgruppen

Bevor wir uns der eigentlichen Erörterung alternativer Strategien zuwenden, die helfen können, das Ziel der Integration zu erreichen, muß noch der Inhalt dessen genauer bestimmt werden, was nun zu integrieren ist.

Auf dem weiten Feld der Führungsforschung greift diese Arbeit nur Teile heraus, und zwar eine Reihe von Forschungsrichtungen, die in sich schon ein geringes Maß an Integration aufweisen, da sie mit ähnlichen Begriffen arbeiten und/oder vergleichbare Untersuchungsobjekte haben. Die Arbeit maßt sich also nicht an, d i e Führungsforschung zu integrieren, sondern lediglich Teile von ihr. Sie will darüber hinaus zeigen, daß der Weg zur Integration, den sie einschlägt, brauchbar ist für weitere Arbeiten dieser Art. Die konkreten Forschungseinrichtungen, die vereinheitlichend interpretiert werden sollen, sind:

1. Die Untersuchungen zur Effizienz demokratischer, autokratischer und laissez-faire Führungsstile,
2. die Partizipationsuntersuchungen (Beteiligung oder Teilhabe von Gruppenmitgliedern am Entscheidungsprozeß),
3. die Untersuchungen zur Partizipation in Organisationen,
4. die Untersuchungen zur Effizienz von Aufgaben- und Personbezogenheit,
5. die Untersuchungen zur Effizienz unterschiedlicher Einfluß-, Macht- und Autoritätsquellen.

Das geringste Anspruchsniveau einer Integration wäre ein Überblick über Forschungen, der sich Kategorien bedient, die in einem Zusammenhang mit einer These oder auch einem System von Thesen, einer Theorie steht. Denkbar wäre beispielsweise, alle vorliegenden Untersuchungen unter die Kategorien: "Personbezogenheit", "Aufgabengezogenheit" und "Selbstbezogenheit" zu subsumieren und mit Hilfe dieser Kategorien eine Hypothese zu untermauern und weiterzuführen. In diesem Sinne verfahren Cartwright und Zander in ihrem einführenden Überblick zur Führungsforschung.[1)]

Dabei lassen sich unverbundene Studien, indem sie unter umfassendere Kategorien eingeordnet werden, verknüpfen. Es lassen sich Widersprüchlichkeiten, die auftauchen, mit dem Hinweis auf die unterschiedlichen Untersuchungssituationen (Labor versus reale Gruppen) auflösen und schließlich auch die "schwarzen Löcher" der Abläufe zwischen input und output erhellen, indem man den Wirkungen der Kategorien auf einzelne Prozeßvariable nachgeht.

Der Kreis der somit erfaßbaren und integrierbaren Studien bliebe aber auf Studien zur Analyse von Führungs - P r o z e s s e n begrenzt - das sind insbesondere die oben unter 1.und 4. genannten Forschungsrichtungen -, will man nicht die Kategorien zu weit dehnen.Damit wären vornehmlich die "sozialpsychologischen" Studien angesprochen, weniger die "soziologischen". Darüber hinaus müßten Studien, die sich auf S t r u k t u r - variable beziehen, etwa die Partizipationsuntersuchungen, außer Acht gelassen werden.

Nun könnte man natürlich auch die Gruppe der Struktur-Untersuchungen wiederum im beschriebenen Sinne unter groben Begriffen zusammenfassen.

1) Carwright,D. und Zander,A., Leadership ..., a.a.O., S. 3o6 ff

Ein, unter dem Integrationsziel, anspruchsvolleres Vorgehen wäre der Rückgriff auf eine vorliegende Theorie, also ein bereits existentes S y s t e m von Aussagen, z.B. die Rollentheorie. Denkbar wäre z.B. die Übertragung des Modells des Homo Sociologicus[1] auf die Führung in formalen Organisationen.

O'Brien u.a.[2] haben in einer Reihe von Studien den Versuch unternommen, eine "strukturelle Rollentheorie" zu entwickeln, aus der sie Hypothesen zur Führung ableiten.

Bales und Slater[3] haben eine bekannte Theorie der Entstehung von Rollendifferenzierungen geliefert, die Moment und Zaleznik[4] um psychologische Thesen angereichert haben.

Die mit der Rollentheorie integrierbaren Studien könnten vor allem die Untersuchungen umfassen, die sich mit der Auswirkung von Erwartungen, Normen und Strukturen auf den Führungsprozeß befassen, das wäre aus unserem Katalog insbesondere die unter 5. aufgeführte Forschungsrichtung.

Eine Verwendung der Rollentheorie hieße,eine stärkere "soziologisch" ausgerichtete Interpretation vorzunehmen, weniger eine "sozialpsychologische", im Fall der Unterstellung eines homo sociologicus, eine ausschließlich soziologische Interpretation.

Neben sozialpsychologischen und soziologischen Thesen oder Theorien zur Führung kommen "psychologische" Theorien (Thesen) in Betracht. Wir werden weiter unten einen solchen psychologischen

1) s.Dahrendorf, R., Homo Sociologicus, 4.Aufl., Köln und Opladen 1964

2) s.z.B. O'Brien, G., The Measurement of Cooperation, in: OBHP, 3, 1968, S. 427-439, s. darin weitere Literaturangaben zu früheren Studien

3) Bales, R.F. und Slater, Ph.E., Role Differentiation in Small Decision - Making Groups, in: Parsons, T. und Bales, R.F. (Hrsg.), Family, Socialization and Interaction Process, London 1956, S. 259-3o6

4) Moment, D. und Zaleznik, A., Role Development and Interpersonal Competence, Boston 1963

Ansatz, die "Ziel-Erwartungs-Modelle", eingehender diskutieren, der Bestandteil der Grundhypothesen sein wird, mit denen später die Aufgabe der Integration angegangen wird.

Da Führung ein Interaktionsprozeß ist, müßte eine psychologische Theorie wenigstens um sozial-psychologische Thesen angereichert werden. Allerdings bliebe der Aktionsradius einer so erweiterten Theorie beschränkt auf Zweierverhältnisse.
Der Nachteil dieser an einzelne Disziplinen angelehnten theoretischen Ansätze liegt in der Behandlung derjenigen Teile des zu untersuchenden Gesamtphänomens, die n i c h t in ihrem Fokus liegen. Sie werden in Form von vereinfachten Prämissen in die Analyse einbezogen; für den Psychologen[1] sind es soziale, für den Soziologen[2] psychische Prämissen.

Als Beispiel für die Behandlung psychischer Prozesse in einem auf die Eigenständigkeit eines s o z i o l o g i s c h e n Ansatzes ausgerichteten Modells sei der erwähnte Homo Sociologicus von Dahrendorf[3] genannt:
Die Frage nach dem Warum der Normenkonformität des homo sociologicus wird damit beantwortet, daß es ihm darum gehe, Sanktionen zu vermeiden. Bei Rollenkonflikten gehe er entsprechend den jeweils stärkeren Sanktionen aus dem Wege.

Eine solche Erklärung mag soziologisch "erklärungskräftig" und daher "gut" sein[4], ob sie dagegen soziales Handeln hinreichend erklärt, ist zweifelhaft. Der unterstellte psychologische Prozeß ist jedenfalls, verglichen mit den Aussagen einer weit entwickelten Psychologie, wie sie heute vorliegt, unhaltbar.

1) s. etwa die Theorie von Vroom:
Vroom, V. H., Work and Motivation, New York 1967
2) s. Dahrendorf, R., Homo Sociologicus ..., a.a.O.
3) Dahrendorf, R., Homo Sociologicus ..., a.a.O.
4) s. Dahrendorf, R., Homo Sociologicus ..., a.a.O., S. 79

Ersetzt man aber die unrealistische Hypothese der Vermeidung von Sanktionen durch realistischere Hypothesen über die Motivation von Individuen, so zerfällt das Gebäude des Homo Sociologicus. Vielleicht liegt darin eine Resistenz gegenüber der stärkeren Einbeziehung psychologischer Erkenntnisse.

Die Erklärung sozialer Abläufe hat stets zwei Komponenten, ein allgemeines Gesetz, das - möglichst - ohne Raum-Zeit-Beschränkung Gültigkeit besitzt und das Verhalten von Menschen zum Gegenstand hat, sowie die Annahme von Randbedingungen, welche Verknüpfungen darstellen zwischen den Begriffen der allgemeinen Gesetze und den Begriffen der spezifischeren Aussagen, die erklärt werden sollen. Je näher das Gesetz der Beschreibung des realen Ablaufs kommt, um so besser ist dieser unter Annahme der Richtigkeit der Randbedingungen erklärt. Ordnet man die Analyse der gruppen-, organisations- und gesellschaftsbezogenen Randbedingungen, die selbst auch auf Hypothesen basieren sollten, wenn sie dem Kriterium einer hinlänglich abgesicherten Annahme genügen wollen bzw. dem Vorwurf einer willkürlichen ad-hoc Interpretation entgehen wollen, der Disziplin Soziologie zu, die der Analyse der zugrunde liegenden psychischen Abläufe der Psychologie, so wird daraus ersichtlich, wie eng die Verknüpfung sein muß und wie die Qualität der Gesamtaussage von der Qualität ihrer Komponenten abhängt.

Integration, in diesem Sinne definiert, ist nur leistbar über eine Theorie, die selbst integrierende Erklärungen gibt, d.h.: Soziales aus dem Psychischen erklärt und Psychisches aus dem Sozialen, spezifischer ausgedrückt, die erklärt, warum es zur sozialen Interaktion kommt, warum es zu bestimmten Formen der Interaktion mit bestimmten Interaktionspartnern kommt und in welcher Weise die daraus entstehenden sozialen Strukturen selbst wiederum Einfluß nehmen auf Interaktionsprozesse. Zur Erreichung dieses weitgesteckten Zieles liegen mehrere theore-

tische Möglichkeiten vor[1], von denen wir folgende hinsichtlich ihrer Zieladäquanz überprüfen wollen: 1. die strukturell-funktionale Theorie von Parsons[2], dessen Theorie sowohl die ego-alter Relation wie umfassende Aussagen über gesellschaftliche Abläufe beinhaltet, 2. die Systemtheorie, die verschieden komplexe Systeme, bzw. Hierarchien von Systemen kennt, die aber Aussagen aufstellt über alle Arten von Systemen, und 3. der Ansatz der Austauschtheorien, der wenigstens in der Version von Blau[3] beansprucht, "ein verbindendes Glied zu schaffen zwischen dem Studium des alltäglichen sozialen Lebens, wie es in den Arbeiten von Georg Simmel und Erving Goffman repräsentiert wird, und den umfassenden Theorien über die Gesellschaft, wie denen von Max Weber und Talcott Parsons."[4]

Es wäre anmaßend, würde dem Gesamtwerk in seiner Vielgestaltigkeit sicherlich nicht gerecht und überforderte auch die Möglichkeiten, die im Rahmen dieser nur oberflächlichen Diskussion verschiedener theoretischer Strategien gegeben sind, wollte der Verfasser die strukturell-funktionale Theorie, wie sie von Parsons[5] entworfen wurde oder die Systemtheorie, etwa wie sie

1) Es kommen natürlich weitere Theorien in Betracht. Unsere Auswahl ist auf drei uns wichtig erscheinende Theorien reduziert worden. Als Beispiel einer nicht diskutierten Theorie sei die Theorie von Gehlen (s.vor allem Gehlen, A. Probleme einer soziologischen Handlungslehre, in: Gehlen, A., Studien zur Anthropologie und Soziologie, Neuwied 1963, S.196-321) genannt, die erklärt, warum sich bei Zugrundelegung bestimmter Motive soziale Institutionen entwickeln, wie sie sich verändern, welche Funktionen sie für den Zusammenhalt größerer sozialer Gebilde besitzen und welche Probleme auftauchen, wenn Institutionen zersetzenden Kräften ausgesetzt sind, die resultieren aus gesellschaftlichen Strukturen (Zahl und Grad der Heterogenität der gesellschaftlichen Institutionen), Normen sowie den Sachgesetzlichkeiten der zur Lebensbewältigung eingesetzten Mittel.

2) s. Parsons, T. The Social System, Glencoe, Ill. 1951

3) Blau, P.M. Exchange ..., a.a.O.,

4) Blau, P.M. Exchange ..., a.a.O., S. 2 (Übers.v.Verf.)

5) s. Parsons, T., The Social System ..., a.a.O.

von Luhmann[1] vorliegt, hinlänglich in ihrem Wert als Mittel zur Integration von Forschungen beurteilen.

Wir müssen hier auf eingehendere Analysen verzichten und können nur unter Berücksichtigung einiger wesentlicher Charakteristika die Zweckmäßigkeit der verschiedenen Ansätze für die spezifische Zielsetzung dieser Arbeit diskutieren.

F ü r die strukturell-funktionale Theorie spricht der weite Rahmen der von ihr behandelten Phänomene. G e g e n ihre Verwendung für unsere Zwecke lassen sich folgende Gründe anführen:

1. Entgegen ihrem Anspruch, individualistische und kollektivistische Handlungs- und Gesellschaftstheorie zu verbinden, zerfällt sie tatsächlich in zwei Blöcke, die diesen beiden Bereichen entsprechen.[2]
2. Das funktonalistische Element läßt die Diskussion der Prozesse, die zur Integration, Ordnung und dem Bestehen eines sozialen Systems führen, überbetonen, und zwar auf Kosten der Behandlung des sozialen Wandels und des Konflikts.[3]
3. Das Erklärungsschema des Funktionalismus wird von einer Reihe von Autoren als unzureichend angesehen.[4] Statt "Erklärungen" zu geben, greift diese Theorie vielfach zu Prämissen, die zuvor als funktional notwendig für das Bestehen des sozialen Systems gesetzt wurden.[5]
4. Die Begriffe der strukturell-funktionalen Theorie sind unpräzise gefaßt, so daß eine Zuordnung empirischer Studien nur ungenau erfolgen kann.[6]

1) s. Luhmann, N., Zweckbegriff und Systemrationalität, Ulm 1973

2) s.Vanberg,V., Nachwort, in: Homans, G.C., Grundfragen soziologischer Theorie, hrsgeg. von V.Vanberg, Opladen 1972, S. 152

3) s.Mulkay, M.J., Functionalism, Exchange and Theoretical Strategy London 1971, S. 84-91
s.a. Mayntz, R., Soziologie ..., a.a.O., S. 527 ff

4) s.dazu z.B. Carlsson, G., Betrachtungen zum Funktionalismus, in: Topitsch, E.(Hrsg.), Logik ..., a.a.O., S. 236-241; s.auch Homans, G.C., Was ist Sozialwissenschaft, Opladen 1972 S.64-68

5) s. Mulkay, M.J., Functionalism ..., a.a.O., S. 9o

6) s. Mulkay, M.J., Functionalism ..., a.a.O., S. 92

5. Das theoretische Schema der strukturell-funktionalen Theorie ist inkonsistent[1]: So wird das Tauschprinzip, das auf der Ebene der Beziehungen zwischen Systemen verwendet wird, nicht als Erklärungsprinzip auf der Handlungsebene eingesetzt. Dieser Bruch erschwert eine integrierte Erklärung.

Die S y s t e m t h e o r i e kommt von ihrem Anspruch her, Aussagen für alle Arten von Systemen, also etwa Handlungssystemen bis hin zu gesellschaftlichen Systemen, zu entwerfen, dem Integrationsziel am nächsten.

Von d e r Systemtheorie zu sprechen, ist allerdings eine grobe Vereinfachung. Die eben besprochene strukturell-funktonale Theorie läßt sich ebenso unter diese Kategorie einreihen wie beispielsweise die Theorie von Luhmann, obwohl beide sich in wesentlichen Punkten unterscheiden.[2]

Wenn wir nachfolgend begründen, warum die Systemtheorie für die hiesige Zielsetzung nicht angemessen erscheint, gelten daher unsere Argumente nur für diejenigen ihrer Versionen, für die die angesprochenen Eigenschaften zutreffen.

1. Der Systemansatz, der zum Ziele hat, Aussagensysteme zu entwerfen, die für alle Arten von Systemen gelten[3], muß sehr breit angelegt sein, d.h. einen sehr weiten "Ausschnitt" der Wirklichkeit erfassen. Er muß sich dabei auf einem Abstraktionsniveau bewegen, das in seinen Aussagen weit entfernt ist von der Ebene empirisch analysierbarer Phänomene. Um Phänomene der Führung zu erklären, bedürfte es Ableitungen aus der Systemtheorie, die jedoch bislang nicht vorliegen. So müssen Katz und Kahn[4] in ihrem Versuch zur Erklärung von Organisa-

1) s. Mulkay, M.J., Functionalism ..., a.a.O., S. 75

2) s. Mayntz, R., "Strukturell-funktionale Theorie", in: Bernsdorf,W., Wörterbuch der Soziologie, Bd.3, Frankfurt 1972,S.839

3) s.z.B. Katz, D. und Kahn, R.L., The Social Psychology of Organizations, New York 1967, S. 19 ff, wo gemeinsame Charakteristika offener Systeme geschildert werden.

4) Katz, D. und Kahn, R.L., The Social Psychology ..., a.a.O.

tionsphänomenen bei der Behandlung der Führung weitgehend auf Konzepte zurückgreifen, die n i c h t der Systemtheorie entstammen.

Solange es nicht gelingt, aus der Systemlehre Hypothesen abzuleiten, die der empirischen Überprüfung zugänglich sind, bringt sie für die empirische Sozialforschung nur wenige Vorteile. Mit der Benennung von Phänomenen in einer neuen Sprache sind diese noch nicht erklärt.

2. Durch die Suche nach allgemeinen Gesetzmäßigkeiten für soziale Systeme wird der Blick abgelenkt von der konkreten historischen Ausgestaltung sozialer Systeme und der in ihnen ablaufenden Führungsprozesse.[1] Damit ließe sich zwar Integration erreichen, aber auf einer Ebene, die zu abstrakt wäre, um Aussagen über eine konkrete soziale Realität abzuleiten.[2]

3. Die Systemtheorie verleitet dazu, bestimmte Ablaufprozesse, wie sie im Bereich der Natur oder in technischen Systemen ablaufen, etwa Steuerungs- oder Kontrollabläufe, unverändert auf soziale Gegebenheiten zu übertragen.[3]

Phänomene der Macht, der Herrschaft, der Unterdrückung usw. entfallen. Statt dessen werden kybernetische Modelle mit "natürlichen" Selbstregulierungsmechanismen entworfen, die sich zwar aus Unter- und Obersystemen zusammensetzen, bei denen jedoch die Untersysteme notwendige "positive" Funktionen für die umfassenderen Systeme ausüben.

Machtausübung zeugt dann lediglich von der Unvollkommenheit des kybernetischen Modells[4]; sie ist aber sozialen Systemen nicht notwendig inhärent.

1) s.Mayntz, R. und Ziegler, R., Soziologie ..., a.a.O., S. 459
2) s.Mayntz, R. und Ziegler R., Soziologie ..., a.a.O., S. 459
3) s.Mayntz, R. und Ziegler, R., Soziologie ..., a.a.O., S. 461, 46
4) s.Mayntz, R. und Ziegler, R., Soziologie ..., a.a.O., S. 462

Die Austauschtheorien von Homans[1] und Blau[2] sind begrenzter in ihrem Erklärungsanspruch als die Systemtheorie: Die Homans'sche Theorie will lediglich s u b i n s t i t u t i o n a l i s i e r t e s Verhalten - oder auch "informales" Handeln[3] - erklären, wie es sich in Form des unmittelbaren Kontaktes zwischen Individuen abspielt, und insbesondere in der sogenannten "Kleingruppenforschung" untersucht wird. Die Blau'sche Theorie bezieht institutionalisiertes Verhalten in die Untersuchung ein, räumt dafür jedoch der Erklärung der "psychologischen" Basis-Prozesse nur geringen Raum ein.[4]

Um die oben angeführten Führungsuntersuchungen integrieren zu können, müßte danach auf beide Theorien Rückgriff genommen werden. Voraussetzung dafür ist, daß sich die Theorien ergänzen bzw. sich ein Satz von Aussagen zusammenstellen läßt, der in sich kohärent ist.

Gegen die Homans'sche Theorie werden vor allem zwei Argumente vorgebracht: 1. Die Erklärung sozialer Prozesse durch Rückgriff auf psychologische Gesetze, als "Reduktionismus"[5] bezeichnet, verkenne den "Ganzheitscharakter" sozialer Phänomene, und damit zusammenhängend die Tatsache der "Emergenz" neuartiger Phänomene im Verlauf von Interaktionsprozessen.[6] 2. Die grundlegenden Begriffe der Theorie (Belohnung, Wert, Kosten, Gewinn u.a.) ließen sich nicht unabhängig voneinander definieren; daher seien die "Erklärungen", soweit sie mit diesen Begriffen operieren, Tautologien.[7]

1) Homans, G.C., Elementarformen ..., a.a.O.
2) Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O.
3) Homans, G.C., Elementarformen ..., a.a.O., S. 3
4) Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O., S. 19 ff
5) s. Hummell, H.J. und Opp, K.-D., Sociology without Sociology, in:J, 11, 1968, S. 2o6 ff
6) Vanberg, V., Nachwort ..., a.a.O., S. 163
7) s. Abrahamson, B., Homans on Exchange: Hedonism Revived,in AJS 76,197o, S. 284

Die Diskussion um die Eigenständigkeit soziologischer Analyse hat bereits eine lange Tradition.[1] Einer ihrer prominentesten frühen Verfechter war Durkheim[2], dessen Position von vielen Soziologen heute noch geteilt wird.[3] In jüngerer Zeit ist vor allem von Hummell und Opp[4] diese These einer eigenständigen Soziologie angegriffen worden.

Bezieht man die "Soziale Ganzheit" auf die sozialen Relationen zwischen Individuen, so läßt sich der erhobene Vorwurf gegen Homans nicht generell aufrechterhalten. Sein Versuch der Reduktion läßt sich dann allenfalls als gut oder schlecht bewerten. Bezieht sich die "Soziale Ganzheit" auf soziale Normen, so vermag Homans teilweise Erklärungen für deren Entstehen zu geben[5], teilweise greift er aber auch auf Normen, insbesondere generell gültige Normen als "Gegebenheiten" zurück, ohne sie auf psychologische Basisprozesse zu reduzieren.[6]

Die These der Vernachlässigung "Sozialer Ganzheiten" ist, um sie beurteilen zu können, ebenso zu spezifizieren wie die der Vernachlässigung emergenter Eigenschaften: Vergleicht man die Erklärungen Blau's, der sich nach eigener Aussage[7] explizit von Homans abhebt, indem er emergente Eigenschaften einbezieht, mit den Homans'schen Erklärungen, so läßt sich kein prinzipieller Unterschied feststellen, wenn man konkrete Phänomene und deren Erklärungen heranzieht. Homans berücksichtigt wie Blau

1) s.Vanberg, V., Nachwort ..., a.a.O., S. 142 ff

2) s.Homans, G.C., Soziologie und psychologische Verhaltenstheorie, in:Homans, G.C., Grundfragen ..., a.a.O., S. 119

3) s.Homans, G.C., Soziologie ..., a.a.O., S. 121

4) Hummell, H.J. und Opp, K.-D., Sociology ..., a.a.O. s.auch: Opp, K.-D., Methodologie ..., a.a.O.

5) Homans, G.C., Fundamental ..., a.a.O., S. 64

6) Homans, G.C., Fundamental ..., a.a.O., S. 63 ff, wo er sich auf die Normen der distributiven Gerechtigkeit bezieht.

7) Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O., S. 2, 3

Veränderungen der Belohnungsarten, Intensitäten, Erwartungen[1] sowie sozialer Relationen, z.B. den Legitimierungsprozeß und seine Konsequenzen,[2] als Folge der Interaktion zwischen Individuen. Die Homans'sche "elaboration of interaction" ist nur ein anderer Terminus für die"emergent properties" von Blau, die bezeichneten Phänomene sind die gleichen. Schwerwiegender ist der zweite Vorwurf gegen Homans, daß seine Theorie tatsächlich keine Erklärungen geben könne, weil die verwendeten Hypothesen als Folge der Unfähigkeit, die zentralen Konzepte unabhängig voneinander zu definieren, Tautologien darstellten.[3]

Da wir uns im kommenden Kapitel eingehender mit der Homans'schen Theorie befassen werden, d.h. auch mit ihren Schwächen, sei hier nur vermerkt, daß Homans Erklärungen in einer Reihe von Fällen nicht befriedigen oder auch, weil tautologisch, gänzlich unbrauchbar sind, daß aber damit noch nicht die Zweckmäßigkeit des Homans'schen Ansatzes im allgemeinen wie seines Rückgriffs auf lerntheoretische Aussagen im speziellen abzuerkennen ist.

Die Blau'sche Theorie[4] bietet für den hiesigen Zweck den Vorteil der Ausdehnung des Tausches als Erklärungsprinzip auf die formale Organisation. Sie erfaßt damit in ihrer Erklärung subinstitutionales Handeln, Interaktionsprozesse in Gruppen, Führungsprozesse in formalen Organisationen und endet schließlich bei der Analyse des Wandels und des Zusammenhalts komplexer Sozialstrukturen wie der Gesellschaft.

Man hat der Blau'schen Theorie vorgeworfen, die weite Spannbreite weise vor allem dort, wo sie den makrosozialen Bereich beschreite, Brüche in ihrem Zusammenhang auf. Die Subsumption

1) s.z.B. Homans, G.C., Fundamental ..., a.a.O., S. 6o/74 (neue Belohnungen), S. 37 (Intensität), S. 43/44 (Erwartungen)
2) Homans, G.C., Fundamental ..., a.a.O., S. 68 ff
3) s. Abrahamson, B., Homans on Exchange ..., a.a.O.
4) s. Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O.

eines so weiten Feldes sozialer Phänomene unter eine Theorie sei Blau nur dadurch möglich, daß er mit unpräzisen Begriffen und Hypothesen arbeite.[1)]

Daher nähmen auch seine Erklärungen vielfach tautologischen Charakter an.[2)] Da der Gegenstand der Arbeit die Führung von Arbeitsgruppen in formalen Organisationen ist, können wir die Schwierigkeiten der Blau'schen Theorie im makrosozialen Bereich außer Betracht lassen, während die Aussagen zur Führung im mikrosozialen Bereich der Überprüfung bedürfen.

Mit dem Vorwurf der Tautologie muß sich jede allgemeine Verhaltenstheorie auseinandersetzen, die Blau'sche sowie die Homans'sche und jede weitere Theorie, die einen hohen Allgemeinheitsgrad beansprucht.

Je weiter ihr Anwendungsbereich, desto mehr müssen sich die Begriffe von empirisch konkret beobachtbaren und exakt festlegbaren Phänomenen entfernen, desto stärker muß eine solche Theorie mit "theoretischen" Begriffen arbeiten.[3)] Gleichzeitig nähert sich diese Theorie der Tautologie: Im Extremfall, etwa wenn soziale Interaktion dem sozialen Tausch gleichgesetzt wird, kann erstere durch letztere nicht mehr erklärt werden, es handelt sich dann um eine definitorische Gleichsetzung, d.h. eine Tautologie; darum grenzt auch Blau den Geltungsbereich seiner Theorie von den sozialen Phänomenen: des Zwanges,des irrationalen Handelns, des reinen ökonomischen Tauschs sowie der Konformität mit internalisierten Normen ab, so daß der soziale Tausch auf den Bereich des sozialen Handelns begrenzt ist, der freiwillig initiiert wird, bewußt erfolgt und ausgerichtet ist auf die Belohnungen seitens anderer Menschen.[4)]

1) s.Mulkay, M.M., Functionalism ..., a.a.O., S. 211, 212

2) s.Mulkay, M.J., Functionalism ..., a.a.O., S. 209, 210

3) s. dazu: Malewski, A., Verhalten und Interaktion, Tübingen 1967, S. 22

4) Blau, P.M., Social Exchange, in: Sills, D.L. (Hrsg.), International Encyclopedia of the Social Sciences, New York 1968, S. 453 ff

Mit einer solchen Eingrenzung ist aber noch nicht der Informationsgehalt einer Theorie garantiert. Es muß vielmehr nachgewiesen werden, daß bestimmte Arten von Belohnungen bestimmte Formen der Interaktion beeinflussen. Erste Voraussetzung dazu ist, daß die Belohnung als solche verläßlich ausgemacht und möglichst in ihrem Wert gemessen wird. Sodann müssen Hypothesen - statt ad hoc Interpretationen - zum Zusammenhang von Belohnung und Interaktion aufgestellt und überprüft werden.

Beide Voraussetzungen sind im Falle der Blau'schen Theorie wie auch in der Homans'schen Theorie des öfteren nicht erfüllt[1], was die erhobene Kritik teilweise berechtigt.

Die beiden angeführten Verhaltenstheorien scheinen uns aber im Vergleich zu den zuvor angeführten Theorien als Mittel zur Erreichung unseres Oberzieles relativ die zweckmäßigsten zu sein, vor allem deshalb, weil u.E. die Schwachstellen beider Theorien durch Anleihen aus der Motivationstheorie teilweise wenigstens aufgehoben werden können; daher sollen die Tauschtheorien in Verbindung mit Hypothesen aus der Motivationstheorie in dieser Arbeit die Rolle der integrierenden allgemeinen Aussagen wahrnehmen. Die spezifischen Aussagen zur Führung sollen auf dem Hintergrund dieser modifizierten Austauschtheorie erklärt werden.

Nach der Begründung für die Wahl der geeignetsten Strategie zur Erreichung des Integrationszieles soll nun im Folgenden dieses theoretische Konzept in seinem Inhalt näher beschrieben werden.

1) Mulkay, M.J., Functionalism ..., a.a.O., S. 171 u. 211

5. Der Führungsprozeß als sozialer Austauschprozeß

In diesem Kapitel soll der soziale Austausch und seine ihm zugrundeliegenden psychischen Prozesse eingehender beschrieben werden.

Dazu ist erforderlich, daß er zunächst einmal abgegrenzt wird von weiteren sozialen Prozessen, vor allem von denjenigen Einflußprozessen, in denen keine Werte getauscht werden.

Daraufhin werden die beiden Austauschtheorien von Homans[1] und Blau[2] im Überblick vorgestellt und auf ihre Vorzüge und Schwächen hin analysiert. Eine Möglichkeit, die Schwächen der beiden Theorien zu mindern, sieht der Verfasser im Ersatz ihrer lerntheoretischen Basisaussagen durch Hypothesen der Ziel-Erwartungsmodelle, vor allem der entscheidungstheoretischen Ansätze, die in einem vierten Abschnitt referiert werden.

In einem letzten Abschnitt werden die Grundzüge einer entscheidungsorientierten Austauschtheorie beschrieben, welche später zur Integration der Ergebnisse empirischer Forschungen Verwendung findet.

5.1 Beschreibung und Abgrenzung des sozialen Tausches

Ein Großteil der vom Menschen wertvoll erachteten Güter ist, ausschließlich oder unter dem Gesichtspunkt der Zweckmäßigkeit

1) Homans, G.C., Fundamental ..., a.a.O., sowie: ders.: Elementarformen ..., a.a.O.

2) Blau, P.M., Social Exchange ..., a.a.O., sowie: ders.: Exchange ..., a.a.O.

betrachtet, nur über den anderen Menschen zu erlangen.[1] Darin liegt der Grund für Interaktionen, die jedem der Tauschpartner einen subjektiven Vorteil verschafft im Vergleich zu individuellen Handlungen oder dem Nicht-Ausführen von Aktivitäten. Die Güter,die getauscht werden, können sein materieller wie immaterieller Art; also etwa Ware gegen Ware oder Unterstützung gegen Dankbarkeit, sie können bestehen aus physiologischen Bedürfnissen wie Nahrung und Schutz oder "höheren" Bedürfnissen wie soziale Anerkennung. Was den sozialen Tausch darüberhinaus zu einer generellen sozialen Erscheinung macht, ist das Charakteristikum des Nicht-Festgelegt-Seins auf gleichartige Güter: in e i n e m Tauschakt können materielle Güter gegen immaterielle getauscht werden oder verschiedenartige materielle bzw. immaterielle Güter untereinander.

Es hieße die Realität des sozialen Lebens vereinfachen im Sinne eines ausschließlich von institutionalisierten Normen beeinflußten Verhaltens, sähe man den Tausch lediglich als "... Sonderfall institutionalisierter Prozesse ..."[2]. Unter dieser Prämisse wäre tatsächlich die "... entscheidende Schwäche all dieser Ansätze (gemeint sind die Austauschtheorien, d.Verf.), daß sie alle an einer Form des menschlichen Verhaltens anknüpfen, die keineswegs so ursprünglich ist, daß daraus eine allgemeine Theorie sozialen Handelns von großer Reichweite gewonnen werden kann"[3]. Die Theorie von Homans ist im Gegenteil gerade der Versuch, das Sub-Institutionale als Bestimmungsgrund des Handelns zu analysieren.

Gleichgültig, ob man den Begriff der Institution auf das formal Gesetzte und öffentlich Garantierte wie z.B. den Arbeits-

1) s.Blau, P.M., Social Exchange ..., a.a.O., S. 452

2) Haferkamp, H., Soziologie als Handlungslehre, Düsseldorf 1972, S. 97

3) Haferkamp, H., Soziologie ..., a.a.O., S. 96

vertrag beschränkt oder auf das nicht explizit Festgelegte, aber allgemein Akzeptierte ausdehnt, wie beispielsweise die Norm der Reziprozität, in jedem Fall bleibt sub-institutionalisiertes ("informales") Verhalten als eine weitere Kategorie bestehen: im ersten Fall jedes Verhaltens, das nicht "Dienst nach Vorschrift" ist und im letzteren Fall alle jene Verhaltensweisen, die begründet sind in einem subjektiven Interesse an einer Aufrechterhaltung einer Interaktion.

Die Austauschtheorien umfassen ungeachtet der verschiedenen Definitionen der Institution beides, das institutionalisierte wie das sub-institutionelle Handeln. Ihr Augenmerk ist gerade darauf gerichtet, Beziehungen zwischen den beiden Sphären herzustellen, also beispielsweise das Institutionalisierte aus dem Subinstitutionellen oder Wandlung der Institutionen als Folge der Wirkungen sub-institutioneller Verhaltensweisen zu erklären. Darin gleichen sie der Gehlen'schen Institutionenlehre.[1]

Reales Handeln ist als das Ergebnis unterschiedlicher Mischverhältnisse von institutionalisierten und sub-institutionellen Faktoren aufzufassen, das je nach sozialer Situation anders aussieht. In formalen Organisationen, die Gegenstand unserer Diskussion sind, ist der Bereich des Institutionalisierten, des vertraglich geregelten "unpersönlichen" Tausches größer als in freiwilligen Vereinigungen und wiederum besonders ausgeprägt in den sogenannten "bürokratischen" Organisationen. Die Austauschtheorien reichen hier nur soweit in ihrer Erklärung, als die Partner Personen sind, sie hören dort auf, wo die Partner Erfüller eingegangener formaler Verpflichtungen sind, wo vertraglich ausbedungene Leistung gegen Geld getauscht wird. Sie versagen auch für den Bereich des Handelns, der sich innerhalb einer "Indifferenzzone" bewegt, in der der Handelnde Weisungen unhinterfragt und un-überlegt ausführt, aus bloßer Gewohnheit heraus, oder weil er den Einflußnehmer dazu legitimiert glaubt.

1) s.dazu: Jonas, F., Die Institutionenlehre Arnold Gehlens, Tübingen 1966, S. 76 ff

Vergleicht man Tauschvorgänge im Rahmen sozialer Interaktionen, also beispielsweise den Tausch von fachlichem Rat gegen Anerkennung, so lassen sich im Vergleich zum rein ökonomischen Tausch, wie ihn die Ökonomie beschreibt, Unterschiede feststellen[1]: Im sozialen Tausch sind die Güter nicht genau spezifiziert hinsichtlich Art und Quantität, die Gegenleistung bleibt den Tauschpartnern überlassen, die Zeit der Rückgabe ist ebenfalls nicht genau fixiert, schnelle und hastige Rückgaben gelten als unangemessen, das Gut, das getauscht wird, hängt stärker an seinem Geber,und Werte wie Dankbarkeit und Vertrauen gehen stärker in die Tauschrelation ein. Allerdings ist dieser Kontrast nur möglich auf dem Hintergrund eines idealtypischen Bildes vom homo oeconomicus. Tatsächliche Tauschvorgänge auf dem ökonomischen Markt sind dagegen durchsetzt mit Elementen des sozialen Tauschs wie auch umgekehrt, so daß man, will man reale Prozesse erklären, von Tauschvorgängen ausgehen muß, die beide Elemente haben und deren Ausprägung von der jeweiligen Situation abhängt. Je enger die sozialen Beziehungen, so läßt sich allgemein sagen, desto größeres Gewicht erhalten soziale Normen wie die Reziprozität, die Dankbarkeit, das Vertrauen und vor allem der Altruismus.[2] Der Tausch hört erst dort auf, wo der Altruismus die alleinige oder ausschlaggebende Rolle spielt.

Ausgeschlossen von den unter den Tausch zu fassenden Phänomenen sind auch Handlungen, die ausschließlich als Folge internalisierter Normen erfolgen, ebenso wie (subjektiv) irrationale Handlungsweisen.

Schließlich bleiben Situationen des physischen Zwanges, des Bluffs und der Versprechungen, die nicht eingegangen werden, außerhalb der Betrachtung.

1) s. dazu: Blau, P.M., Social Exchange ..., a.a.O.,S.454, 455

2) s. Blau, P.M., Social Exchange ..., a.a.O., S. 452, 453

Der soziale Tausch vermag also nicht a l l e Führungshandlungen abzudecken. Es bleibt auf jeden Fall ein unerklärter Rest, der durch andere Aussagensysteme abgedeckt werden muß. Allerdings deckt er einen so weiten Bereich ab, daß uns die Gefahr des zu großen Erklärungsspektrums größer erscheint, als daß "die Reichweite dieser Ansätze (gemeint sind die Austauschtheorien, d.Verf.) ... mehr als begrenzt"[1] wären.

5.2 Die Homans'sche Theorie

Homans faßt die Grundaussagen seiner Theorie in fünf Hypothesen zusammen:[2]

Hypothese I: Je öfter die Aktivität einer Person belohnt wird, desto wahrscheinlicher wird sie diese Aktivität ausführen. ("success proposition")

Hypothese II: Wenn in der Vergangenheit die Aktivität einer Person im Zusammenhang mit dem Auftreten eines bestimmten Stimulus oder einer Reihe von Stimuli belohnt wurde, dann wird die Person gegenwärtig um so wahrscheinlicher diese Aktivität oder eine ähnliche ausführen, je mehr die gegenwärtigen Stimuli denen der Vergangenheit gleichen. ("stimulus proposition")

Hypothese III: Je wertvoller die Belohnung aus einer Aktivität für eine Person ist, desto wahrscheinlicher wird sie diese Aktivität ausführen. ("value proposition")

Hypothese IV: Je häufiger in der jüngsten Vergangenheit eine Person eine bestimmte Belohnung erhalten hat,

1) Haferkamp, H., Soziologie ..., a.a.O., S. 97

2) s. Homans, G.C., Fundamental ..., a.a.O., S. 33-41

desto geringer ist der Wert jeder weiteren Belohnungseinheit für diese Person.
("deprivation-satiation proposition")

Hypothese V: Wenn eine Person eine Belohnung, die zu erlangen sie erwartet, nicht erhält oder bestraft wird, obwohl sie diese Bestrafung nicht erwartete, wird sie ärgerlich sein und im Ärger sind die Konsequenzen aggressiven Verhaltens für sie belohnend.
("frustration-aggression proposition")

Im folgenden soll nun anhand einiger Aussagen zur Führung aufgezeigt werden, in welcher Weise Homans in der Anwendung seiner Theorie vorgeht.[1)]

Der Führungsprozeß als Austauschprozeß, wie ihn die Homans'sche Theorie beschreibt, ist ein Vorgang, in dem mindestens zwei oder mehrere Tauschpartner Belohnungen oder auch Bestrafungen wechseln. Der von der Gruppe anerkannte Führer ist eine Person, die häufiger als andere Gruppenmitglieder Belohnungen zuteil werden läßt oder besonders wertvolle Güter anderen anbietet. Welche Güter als wertvoll, d.h. belohnend, angesehen werden und in welchem Grade, hängt ab vom Angebot dieser Güter im Verhältnis zu ihrer Nachfrage sowie den offenstehenden alternativen Belohnungsquellen.

Entsprechend den Thesen I und III ist der Einfluß des Führers auf die Geführten um so größer, je häufiger die Konsequenzen des Beeinflussenlassens für die Geführten belohnend sind und/ oder je wertvoller die Belohnungen sind.

1) s.dazu: Homans, G.C., Fundamental ..., a.a.O., S.vor allem 68-72
s. auch: Homans, G.C., Effort, Supervision and Productivity, in: Dubin, R., Homans, G.C., Mann, F.C. und Miller, D.C., Leadership and Productivity, San Francisco 1965, S. 51-67

Der Wert der Belohnung ist ein Nettowert, da die entgangenen Gewinne bei Nicht-Befolgen eines Einflußversuches mit zu berücksichtigen sind. Diese entgangenen Gewinne werden als Kosten definiert und sind vom Bruttogewinn abzuziehen, so daß als Wert stets nur eine Restgröße bleibt.

Inter-Aktion läßt sich als Prozeß eines Tausches erklären, in dessen Verlauf den Partnern Nettogewinne verbleiben, die die Fortsetzung des Tauschs für beide interessant machen. Reicht der Wert eines getauschten Gutes nicht aus, so bleibt für den relativ Begüteteren ein verfügbarer Rest, das ist die Macht, die eingesetzt werden kann, um Handlungsalternativen zu erzwingen. Voraussetzung allerdings ist, daß der schlechter gestellte Tauschpartner auf den Erhalt der Güter angewiesen ist und keine alternativen Belohnungsquellen offenstehen, die die gleichen erstrebten Werte zu niedrigeren Kosten gewähren. Die Geführten verfügen im Interaktionsverhältnis über eine wichtige Belohnungsquelle, die (soziale) Anerkennung des Führers. Dieses Gut wird in vielen Fällen, vor allem wenn keine anderen auszutauschenden Güter, die für den Empfänger Wert besitzen, zur Verfügung stehen, als Gegenwert geleistet. Der Beeinflussende (Führer) wägt diesen Wert ab gegen die Kosten, die ihm in Form der aufzuwendenden Mühe entstehen, dadurch, daß er sich an die Gruppe wendet und ihr Hilfestellung gewährleistet, statt Arbeiten nachzugehen, die weniger Mühe verursachen. Nach Hypothese IV findet der Tauschprozeß dann sein Ende, wenn die geringer werdenden Zuwächse an Belohnung die Kosten nicht mehr decken.

Gemäß These II werden positive oder negative Erfahrungen mit dem Tauschpartner generalisiert, d.h. man verbindet mit ihm Angenehmes oder Unangenehmes. Versteht es also der Führer einer Gruppe, seinen Einfluß in den Augen der Geführten als die

Ursache von Belohnungen erscheinen zu lassen, kann er damit rechnen, daß man seinem Einfluß auch in ähnlichen Situationen folgt. Da er jedoch nie sicher sein kann, ob tatsächlich auch Belohnungen eintreten, ist jeder Einfluß ein risikobehafteter Einsatz sozialen Kapitals, das sich mehrt bei Erfolg und mindert bei Mißerfolg und das sich, sofern die Geführten die Risikobehaftetheit erkennen, mit einem Risiko-Zuschlag verzinst.

Autorität ist die von der Gruppe anerkannte Fähigkeit zur Belohnung, die Einfluß garantiert. Sie ist eine verläßliche stabile und ökonomische Grundlage des Einflusses, da die Gruppe das Befolgen der Einflüsse seitens der Autorität zur Norm erhoben hat und deshalb Nicht-Befolgen mit Sanktionen belegt. Auch wer die Autorität persönlich nicht akzeptiert, unterwirft sich ihr, solange ihm die Anerkennung in der Gruppe mehr bedeutet als die Kosten des unfreiwilligen Akzepts.

Die bisherigen Ableitungen reichen, selbst wenn man nur Kleingruppenprozesse betrachtet, nicht aus, um die Realität annähernd zu beschreiben: Ohne die Einbeziehung von Wertvorstellungen über das, was "man" tut, bzw. nicht tun sollte, lassen sich Beobachtungen wie die, nach der Personen, die bei gleichen Kosten ungleiche Belohnungen erhalten, Unzufriedenheit zeigen - und zwar sowohl die Benachteiligten wie die Begünstigten - nicht hinreichend erklären.

Homans erweitert daher seine Basisaussagen um das Prinzip der "distributiven Gerechtigkeit", das besagt, daß Gleiches mit Gleichem vergolten werden sollte. Was als gleich gilt, wird von den Subjekten definiert und muß daher, an objektiven Maßstäben gemessen, nicht gleich sein. Aber nicht nur der Wert der Kriterien unterliegt normativen Übereinkünften. Verletzt der Führer diese Normen, erfüllt er Erwartungen nicht, so kann sich Aggressivität auf ihn richten und sein Einflußpotential schrumpfen.

Befolgen solcher Normen dagegen wird belohnt durch Anerkennung. Das "Kapital", über das der Führer verfügt, verstärkt sich. Der in der Führungsliteratur vielfach abgehandelte Konflikt zwischen der aufgaben- und der personbezogenen Dimension[1] der Führung läßt sich mit Hilfe der vorliegenden Theorie dadurch erklären, daß die Funktion der Führung einer Gruppe auf ihr Sachziel hin oftmals kollidieren kann mit der Führung der Gruppe im Hinblick auf die interpersonalen Prozesse: Beispielsweise kann die Beförderung eines fähigen Gruppenmitgliedes von der bestmöglichen Aufgabenbewältigung her die gebotene Entscheidung darstellen, dagegen unter den Normen der "distributiven Gerechtigkeit" eine Verletzung dieser Normen, weil Kriterien wie das Alter oder die Dauer der Zugehörigkeit zur Gruppe nicht berücksichtigt sind. Nach Hypothese V hat der Führer in solchen Fällen mit Aggressionen zu rechnen, die insbesondere seine Autorität in personbezogenem Bereich schmälern.

Damit sind einige Gedanken der Homans'schen Theorie referiert, die ersehen lassen, daß mit Hilfe einer Reihe von Grundaussagen Phänomene, die traditioneller Gegenstand der Sozialwissenschaften, vor allem der Führungsliteratur sind, plausibel und ohne großen Aufwand erklärt werden können, weil immer wieder rekurriert werden kann auf die Basisaussagen der Theorie.

Allerdings ist dieser Ansatz mit einer Reihe von Schwächen behaftet, wie die nachstehend angeführten Kritikpunkte zeigen werden:

1. Der Versuch von Homans, soziales Verhalten aus einer Reihe von psychologischen Grund-Hypothesen abzuleiten, gelingt nur teilweise. Sobald Interaktionsprozesse mit Hilfe der Theorie erklärt werden sollen, müssen Normen über diese Interaktionen einbezogen werden. Homans baut sie in Form von

[1] s. z.B. Slater, Ph.E., Role Differentiation in Small Groups, in: Hare, A.P., Borgatte, E.F. und Bales, R.F. (Hrsg.), Small Groups, New York 1967, S. 610-627

"Gegebenheiten" in sein Aussagensystem ein und fragt lediglich danach, warum sich die Mitglieder einer Gruppe normenkonform verhalten oder wer in einer Gruppe in besonderem Maße Normen verändert bzw. befolgt. Warum sich jedoch Normen entwickeln, welche Wirkung (Funktion) sie für die Individuen besitzen, bleibt unerklärt, weil behavioristische Theorien dafür (noch) keine Erklärungen liefern. Die Norm der "distributiven Gerechtigkeit", die eine gewichtige Rolle in der Theorie von Homans spielt, muß daher auch als eine Gegebenheit eingeführt werden, ohne Bezug zu den Thesen der Lerntheorie.[1] Wenn man, wie Homans, sich zum Ziele setzt, sub-institutionelles Verhalten zu erklären und damit gleichzeitig zu erklären, wie sich institutionalisiertes Handeln aus dem sub-institutionellem entwickelt[2], scheint man mit einer individual-utilitaristischen Theorie nicht auszukommen. Vermutlich wird man gruppen-utilitaristische Thesen einbeziehen müssen, wie sie etwa von Gehlen[3] aufgestellt wurden.

Man wird also fragen müssen, warum für eine Gruppe Gerechtigkeitsnormen sinnvoll sind oder welchen Zweck sie erfüllen.

2. Ebenso wie Homans soziale Normen als nicht hinterfragte Gegebenheiten in seine Theorie einführt, behandelt er auch die individuellen Werte (Ziele): "Wir werden, wenn sich uns eine Erklärung aufdrängt, und oft auch aus intellektuellem Vergnügen, dennoch manchmal ... die Existenz von Werten erklären, aber wir sind nicht dazu verpflichtet, dies in jedem Einzelfall zu tun - die einzigen Vorschriften, denen wir gehorchen müssen, sind nämlich diejenigen, die wir uns selbst setzen."[4]

1) s.Davis, J.A., Two Critiques of Homans' Social Behavior: Its Elementary Forms, A Sociologist's View, in: AJS, 67, 1962, S. 455

2) s. Homans, G.C., Fundamental ..., a.a.O., S. 32

3) Gehlen, A., Probleme ..., a.a.O., darur auch die Unterscheidung der ich- und gruppenbezogenen Ziele ir Schaubild 1,S.8

4) Homans, G.C., Elementarformen ..., a.a.O., S. 41

Dort, wo Homans empirische Studien uminterpretiert im Sinne seiner Theorie, welche bestimmte Werte zum Inhalt ihrer Untersuchungen machen, mag ein Erklären aus "intellektuellem Vergnügen" noch angebracht sein. Es handelt sich dann um Hypothesen, die mit den empirischen Befunden konform gehen. Dort, wo Homans allerdings zur "besseren" Erklärung eigene Annahmen darüber macht, welche Personen welche Werte in welchen Situationen besitzen, werden solche Hypothesen zu ad hoc Spekulationen und mit ihnen die gesamte Erklärungskette:

Beispielsweise führt Homans bei der Analyse von Einflußprozessen die persönliche Integrität als Wert ein und fährt fort: "Der Forscher (dessen Studie Homans diskutiert, d.Verf.) erwähnt diese Belohnung nicht; wir können aber, ohne sie (oder eine ähnliche Belohnung) vorauszusetzen, mit den Ergebnissen dieser Untersuchung nichts anfangen."[1)]
Auf solche Weise können Studien, die zunächst nicht vollständig aus der Theorie abgeleitet werden können, "befriedigend" erklärt werden.
Die Homans'sche Theorie bedarf, um nicht in die Tautologie abzurutschen, der Ergänzung um eine Theorie der Belohnungen und Bestrafungen, die zum Inhalt hat, wann was für wen in welchem Maß belohnend bzw. bestrafend wirkt.[2)]

3. Von entscheidender Bedeutung für die Brauchbarkeit der Homans'schen Theorie zur Erklärung, Prognose und weiteren empirischen Überprüfung ist die Möglichkeit der Operationalisierung der zentralen Begriffe "Wert", "Kosten" und "Gewinn". Die Aktivität als Maßstab scheidet aus, weil dann Hypothesen, in denen beide Begriffe enthalten sind, zur Tautologie werden. Die Zeit der Bedürfnisversagung ist ein nur begrenzt verwendbarer Indikator, weil nicht nur die Zeit, sondern auch

1) Homans, G.C., Elementarformen ..., a.a.O., S. 82

2) s. dazu auch: Malewski, A., Verhalten ..., a.a.O., S. 113-117

andere Variable auf die Intensität eines Bedürfnisses Einfluß haben. Eine rein behavioristische Definition ist sehr schnell an den Grenzen ihrer Möglichkeiten angelangt.

Die Homans'sche Theorie jedoch aufgrund dieser Schwierigkeiten als untauglich abzutun, weil sie "...jede eindeutige Anwendung auf die Empirie"[1] (Übers.v.Verf.) verwehre, ist eine voreilige Schlußfolgerung.

Bei den Begriffen "Wert" und "Kosten" handelt es sich um "theoretische Begriffe"[2], ohne die die heutige Sozialwissenschaft nicht auskommt. - Man denke nur an die Konzepte der "Einstellung" oder des "Motivs". -

Akzeptiert man indirekte Indikatoren wie verbale Bekundungen als hinreichend verläßlich - und begrenzt sich nicht auf das tatsächliche Verhalten als einzig zulässiges Kriterium - so lassen sich informative Hypothesen aufstellen, die Auskunft darüber geben, wer was wann,warum und wie stark belohnend bzw. bestrafend empfindet.

4. Gegen die Homans'sche Theorie wird des weiteren die Kritik vorgebracht[3], sie impliziere eine gemeinsame Dimension, auf der die Einheit eines dieser Ziele mit der Einheit eines anderen verglichen werden könne. Eine solche Einheit sei bislang nicht gefunden. Die Aktivität scheide aus den oben bereits angeführten Gründen für diesen Zweck aus.

Die Forderung eines generellen einheitlichen Maßstabes ist keine notwendige Bedingung für eine Theorie, die mit Er-

1) Mulkay, M.J., Functionalism ..., a.a.O., S. 175

2) s. Hummel, H.J., Psychologische Ansätze zu einer Theorie sozialen Verhaltens, in: König, R. (Hrsg.), Handbuch der empirischen Sozialforschung, Bd.II, Stuttgart 1969, S. 12o8

3) s. Mulkay, M.J., Functionalism ..., a.a.O., S. 171, 172

trägen und Kosten arbeitet. Man kann Äpfel und Birnen miteinander vergleichen, wenn man ein übergeordnetes Kriterium (Ziel) zur Bewertung hat, also etwa das Durststillen. Die Handlung, zum Beispiel das Verzehren eines der beiden Früchte, läßt sich hinreichend erklären, wenn ich weiß, daß das Individuum dieses Kriterium angelegt hat und die Alternativen im Hinblick darauf verglichen hat. Der Verzehr der Frucht mit dem höheren Durststill-Gehalt ist belohnender als der der anderen.

Voraussetzung für das Unterstellen eines internen Entscheidungsprozesses ist lediglich das Wissen um Relevanz und Gewicht der übergeordneten Ziele (Kriterien).

5. Schließlich wendet man gegen die Homans'sche Theorie ein, der Bereich des von ihr erfaßten elementaren Verhaltens beschränke sich auf solche Prozesse, in denen jeder der Partner etwas zu gewinnen habe, nicht beispielsweise auf Droh- oder Ausbeutungsverhältnisse.[1)]

Wir setzten uns oben bereits mit dieser Frage, bezogen auf die Austauschtheorien, generell auseinander: Die Austauschtheorie birgt nicht die "Weltformel" in sich, die a l l e s zu erklären vermag.

1) s. Boulding, K.E., Two Critiques of Homans' Social Behavior: Its Elementary Forms, in: AJS, 67, 1967, S. 46o

5.3 Die Blau'sche Theorie

Die Blau'sche Theorie verdankt eine Reihe wichtiger Elemente der Homans'schen Arbeit, sie grenzt sich jedoch bewußt von dieser ab, indem sie sich zum Ziele setzt, ein Bindeglied herzustellen zwischen den mikro-sozialen Theorien des sozialen Alltags,wie sie Simmel, Goffman und Homans aufstellten und den makro-sozialen Theorien von Weber und Parsons.[1] Ihr Hauptaugenmerk gilt der Erklärung komplexer sozialer Strukturen auf der Grundlage elementarer mikro-sozialer Prozesse des Tauschs und ihrer psychologischen Grundlagen. Die Eigenschaften entwickelter komplexer sozialer Strukturen, das sind z.B. die "Differenzierung in Rollen", "Untergruppensysteme" oder die "Opposition", können jedoch nach Blau nicht d i r e k t zurückgeführt werden auf die elementaren psychologischen Prozesse, die dem Tausch zugrundeliegen. Sie sind vielmehr ein Produkt sozialer Entwicklungsprozesse, die zwar ihre Entstehungsursache in Motiven der beteiligten Personen haben, jedoch "neue Eigenschaften" angenommen haben dadurch, daß sie auf R e l a t i o n e n zwischen Individuen basieren.

In der Erklärung der Basis-Prozesse greift Blau weitgehend auf die Homans'sche Theorie zurück, wobei er sich ebenfalls der aus der Lerntheorie entnommenen Konzepte der "Kosten", "Belohnung", "Verstärkung" u.a. bedient allerdings nicht in der epliziten, exakten und konsequenten Art und Weise wie Homans.

Da in dieser Arbeit die Gruppe im Mittelpunkt der Erörterungen steht, werden wir vornehmlich Aussagen der Blau'schen Theorie über Tauschprozesse in Gruppen und die ihnen zugrundeliegenden elementaren Prozesse heranziehen, vor allem

1) s.Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O., S.2
Zu dem nachfolgenden Bericht über die Blau'sche Theorie s.vor allem Kap. 1 des angeführten Werkes, sofern nicht auf andere Quellen hingewiesen ist.

natürlich die Aussagen zur Führung in formalen Organisationen:

Soziale Interaktion hat nach Blau ihre Basis in den Erwartungen der Interaktionspartner, daß die Aufnahme bzw. der Fortbestand von Interaktionen Belohnungen mit sich bringt.

Interaktion mit anderen kann intrinsischen Wert besitzen, d.h. in sich selbst belohnend sein, indem beispielsweise ein Bedürfnis nach Geselligkeit befriedigt wird, sie kann aber auch von extrinsischem Wert sein, d.h. belohnend wirken, weil sie als adäquates Mittel zur Erlangung von Belohnungen erscheint, also beispielsweise als Voraussetzung für Hilfe und Beratung seitens anderer Menschen.

Sei es um ihrer intrinsischen oder ihrer extrinsischen Werte willen, soziale Interaktion bzw. Integration ergibt sich bereits alleine aus einer Interessengemeinschaft von Tauschpartnern. Die Norm der Reziprozität sowie Normen, die darauf gerichtet sind, dem Eigeninteresse Grenzen zu setzen, sieht Blau daher als Begleiterscheinungen sich entwickelnder sozialer Prozesse und nicht als notwendige Bedingung für soziale Tauschprozesse. Entsprechen sich die Werte der getauschten Güter nicht oder vermag einer der Tauschpartner empfangene Güter nicht mit einer Gegenleistung zu erwidern, entstehen Statusdifferenzen, sofern den Tauschenden an der Aufrechterhaltung der Beziehung gelegen ist. Ist eine Person auf die Erlangung eines Gutes angewiesen, welches sie nur über eine bestimmte andere Person erhalten kann und vermag sie sich den Erhalt derselben nicht zu erzwingen, so liegt ein Machtverhältnis vor, das dem Inhaber der Verfügungsgewalt über das betreffende Gut die Chance verleiht, auch gegen Widerstreben seinen eigenen Willen durchzusetzen. Im Akzept der Verfügungs-

gewalt, der in aller Regel unfreiwillig erfolgt, zahlt der Schuldner die fehlende Verpflichtung oder den gesamten Gegenwert, da ihm in Ermangelung anderer Güter keine andere Wahl bleibt. Einflußbeziehungen, die auf Macht basieren, haben eine unbeständige Grundlage, da die der Macht Unterworfenen bei jeder für sie günstigeren Situation das Verhältnis abzubrechen geneigt sind.

Die Chance eines stabilen Einflußverhältnisses, eine für die Führung in Organisationen notwendige Voraussetzung, ist nur dann gegeben, wenn die Kosten der Unterwerfung im Vergleich zum Ertrag als fair und gerecht angesehen werden, nicht jedoch, wenn sie als Konsequenz der ungleichen Voraussetzungen überhöht erscheinen und der Unterworfene sich "ausgebeutet" fühlt. Im ersteren Fall läßt die kollektive Billigung der Tauschrelationen eine für die Mitglieder der Gruppe verpflichtende Norm der Legitimität entstehen, im letzteren Fall entwickelt sich bei kollektiver Mißbilligung Opposition gegen die Machtinhaber, die auf Zerstörung der Machtrelation gerichtet ist.

Was als fair und gerecht oder aber ungerecht und ausbeuterisch angesehen wird, ist teilweise bestimmt durch soziale Normen, die generell gültig sind, die also nicht Bezug haben auf konkrete Situationen,und zum anderen Teil durch Normen, die aus den Erfahrungen und Erwartungen der spezifischen Einflußsituation resultieren. Die Legitimierung eines Einfluß- oder Machtverhältnisses wandelt den direkten Tauschprozeß zwischen Einflußnehmer und Einflußempfänger in einen indirekten Tausch von Akzept der Einflußnahme seitens des legitimierten Einflußnehmers, des Führers, gegen soziale Anerkennung seitens der Gruppe aufgrund der Konformität mit ihren Normen.

Daraus wird deutlich, daß selbst in ungleichgewichtigen Machtsituationen die Geführten Einfluß, u.U. auch Macht besitzen, die, mit Ausnahme des physischen Zwangs, dem Verhältnis Gegenseitigkeitscharakter verleihen.

Führer in formalen Organisationen verfügen über formale[1] (legale) Autorität als Folge eines legalen Kontrakts zwischen Organisation und Mitglied sowie der Ausübung legaler Rollen. Darüber hinaus besitzen sie, je nach Position in unterschiedlichem Maße, Macht in Form von Kontrolle über nicht vertraglich zugesicherte Güter, von deren Erhalt die Organisationsmitglieder abhängig sind.

Da der Bereich der formalen Autorität zumeist nur eng umgrenzt ist, als er nur die Minimum-Standards der zu erbringenden Leistung regelt[2], besteht das Problem der Führung in formalen Organisationen in der Ausweitung der Einflußsphäre durch Gewinnen informaler Autorität. Dies ist nun möglich zum einen über den Gebrauch von Macht, indem der Führer einer Gruppe Belohnungen aussetzt für Konformität mit seinen Anordnungen und Strafen für deren Nicht-Befolgen und zum anderen über den Tausch von nicht festgelegten Zusatz-Diensten für seine Mitarbeiten gegen Akzept seines Einflusses.

Diese Zusatz-Dienste können einerseits in Handlungen bestehen, die die Arbeit erleichtern oder angenehmer gestalten und andererseits im Unterlassen von Handlungen: im Nicht-Gebrauch der dem Führer zustehenden Macht. Verzicht auf Macht wird

1) Der Begriff "formale Autorität" ist von Blau übernommen, der von der "formal authority" im Gegensetz zur "informal authority" spricht. s.: Blau, P.M. und Scott, R.W., Formal Organizations ..., a.a.O., S. 143

2) s. dazu die Darstellung in: Blau, P.M. und Scott, W.R., Formal Organizations ..., a.a.O., S. 14o-145

als befriedigend empfunden, da Macht stets bedrohenden Charakter hat. Gleich welcher Art das Entgegenkommen des Führers einer Gruppe, es läßt eine Verpflichtung auf Seiten der Gruppenmitglieder entstehen, in irgendeiner Weise "gegenzuleisten", beispielsweise in weitgehenderem Akzept der Einflüsse von Seiten des Führers. Kristallisiert sich das Gefühl des Verpflichtetseins zu einer allgemein in der Gruppe akzeptierten Norm, so entwickelt sich ein "informales" Autoritätsverhältnis. Je größer die Ausstattung einer Führungsposition an Macht, desto eher ist deren großzügige Handhabung oder ein teilweiser Verzicht möglich, desto eher läßt sich informale Autorität erwerben.

Wie Homans weist auch Blau auf die Schwierigkeiten hin, die der Gewinnung zusätzlicher Autorität entgegenstehen: Was als Belohnung und als gerecht angesehen wird, kann von Person zu Person bzw. Gruppe zu Gruppe variieren. Hohe Verantwortung ist für den einen erstrebenswertes Ziel, für den anderen eine Belastung. In dem Maße, in dem der Führer darauf angewiesen ist, nicht nur informale Autorität zum Akzept in der Gruppe, sondern ebenso Macht zur Durchsetzung von Zielen oder zur Koordination von Aktivitäten zu gewinnen, gerät er in den bereits oben im Rahmen der Erörterung der Homans'schen Theorie erwähnten Konflikt zwischen den Zielen der Unabhängigkeit, der Dominanz, des fachlichen Respekts auf der einen und der Verbundenheit, Vertrautheit, der Berücksichtigung persönlicher Belange und der Anerkennung als Person auf der anderen Seite.

Schließlich treten für die Gesamtheit der Organisation zusätzlich Probleme auf, die ihre Ursache in Gefühlen der "relativen Deprivation" in Gruppen haben, die sich im Vergleich zu anderen benachteiligt fühlen. Konflikt und Opposition sind daher nach Blau unausweichlich in großen Organisa-

tionen, in ihnen liegt aber andererseits auch die Quelle von Veränderungsprozessen, ohne die Organisationen nicht überleben können.

Die bisherigen Ausführungen zur Blau'schen Theorie bezogen sich auf die Erklärung verschiedener Einflußstrukturen auf der Grundlage der allgemeinen Aussagen zum Tausch sowie Prämissen über verschiedene Randbedingungen in Tauschsituationen. Bei den erwähnten Strukturen: dem gegenseitigen, gleichgewichtigen Tausch, dem einseitigen Tauschverhältnis, der Macht, sowie den durch Gruppennormen gebilligten (legitimierten) oder mißbilligten "formalen" und "informalen" Einflußverhältnissen, den Autoritätsbeziehungen, stand insbesondere das Verhältnis von Führer und Geführten im Mittelpunkt. Um die Wirkung eines Einflußverhältnisses aber hinlänglich zu erklären, um die Interaktion der am Führungsprozeß beteiligten Variablen zu verstehen, wie sie die Situationstheorie beschreibt, ist die Analyse auf das Gesamt der Gruppenprozesse auszudehnen, d.h. vor allem auf die Beziehungen der Gruppenmitglieder untereinander in Abhängigkeit von Zielsetzung und sozialer Struktur der Gruppenmitglieder. Blau zieht diese, in der Homans'schen Theorie weitgehend fehlende Erörterung, wenngleich aus ihr ableitbar, in seine Theorie ein[1], benutzt allerdings nicht lediglich die lerntheoretischen Basisaussagen, sondern vor allem die ökonomische Grenznutzenlehre samt der von ihr verwendeten Modelle und Begriffe, wie das Modell der Indifferenzkurven, und den Begriff der Elastizität von Angebot und Nachfrage. Der Gegenstand seiner Analyse ist der Einflußprozeß, der sich auf die Aufgabe bezieht, speziell die fachliche Beratung der Gruppenmitglieder untereinander.

Ungleichgewichte in der Fähigkeit, anderen Rat im Hinblick auf die Aufgabe zu erteilen, mit der Folge des Ausgleichs auf

1) s.zum folgenden: Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O., Kap.7, S. 168-198

der Seite des Ratempfängers durch Anerkennung des Ratgebers sowie die daraus resultierenden Statusdifferenzen sind gerade für Gruppen in formalen Organisationen und ihre Leistungsfähigkeit von entscheidender Bedeutung, da die hierarchische Struktur die Kommunikation sowie die Koordination in der Gruppe beeinflußt, zwei Voraussetzungen, von denen die Leistung der Gruppe abhängt.

Der Preis, d.h. die Rate, die das Tauschverhältnis von Ratgeben und sozialer Anerkennung ausdrückt, wird bestimmt von Angebot und Nachfrage. Veränderungen in einer der beiden Größen haben je nach Preiselastizität der jeweils anderen Größe unterschiedliche Auswirkungen auf Preise und Mengen: Inelastische Nachfrage und inelastisches Angebot haben vornehmlich Preisveränderungen, weniger Veränderungen in der Menge der Beratung zur Folge, was hohe Statusdifferenzierung nach sich zieht, elastische Nachfrage und elastisches Angebot sind in erster Linie mengen- und weniger preiswirksam, wirken sich also stärker auf das Ausmaß der Beratung und weniger auf die Status-Hierarchie in der Gruppe aus.

Die Nachfrage nach Beratung ist insbesondere dann inelastisch, wenn keine Substitutionsmöglichkeiten bestehen, die Aufgabe der Gruppe schwierig zu lösen und ihr erfolgreiches Bearbeiten wichtig für die Gruppenmitglieder ist; das Angebot an Beratung paßt sich dann nur unvollkommen den Nachfrageveränderungen an, ist also inelastisch, wenn die Zeit zur Aufgabenerledigung knapp bemessen ist und die Fähigkeiten zur Beratung in der Gruppe auf wenige verteilt sind, während es für die anderen Gruppenmitglieder nur schwer oder unmöglich ist, das erforderliche Fähigkeitsniveau zu erlangen.

Die Elastizitäten von Angebot und Nachfrage sind danach hoch, wenn diese Bedingungen nicht bzw. konträre Bedingungen vorliegen.

Der in einigen wesentlichen Grundzügen dargestellten Blau'schen Theorie lassen sich die gleichen Entgegnungen wie im Falle der Homans'schen Theorie vorhalten, insoweit sie sich auf letztere bezieht, also vor allem bezüglich der Basisprozesse des Tauschs. Die Auseinandersetzung mit der Frage der Verwendbarkeit theoretischer Begriffe braucht daher an dieser Stelle nicht wiederholt zu werden.

Darüberhinaus lassen sich gegen die Blau'sche Theorie folgende Bedenken erheben:

1. Grundlegende Begriffe ("control", "power", "influence", "authority") werden nicht präzise und einheitlich (durchgängig) verwendet.[1] Dies mindert den Aussagegehalt ihrer Hypothesen.

2. Ebenso wie Homans führt Blau eine Reihe von Prämissen ein, so beispielsweise über den Inhalt von Tauschprozessen (Rat gegen soziale Anerkennung), ohne dabei auf empirisches Material zurückzugreifen[2], das rechtfertigte, daß d i e s e Güter und nicht andere in diesen Situationen typisch getauscht werden.

   Auch hier sei wieder auf die obigen Ausführungen (Punkt 2. der Kritik) zur Homans'schen Theorie verwiesen.

   Erst diese Prämissen erlauben es jedoch gerade Blau, die Erklärung über die der "Basisprozesse" in kleinen Gruppen hinauszuziehen und auf soziale Strukturen und makrosoziale Prozesse auszuweiten.

3. Die Blau'sche Theorie weist mehrere Brüche in der Verknüpfung der einzelnen Aussagen auf:
   Zur Erklärung der Basisprozesse greift Blau auf die Homans'schen Aussagen bzw. die lerntheorethischen Aussagen

1) S. dazu auch: Mulkay, M.J., Functionalism..., a.a.O.,S.211

2) S. Mulkay, M.J., Functionalism ..., a.a.O., S. 21o

zurück. Gleichzeitig, obwohl er vorgibt, gerade darin sich von anderen Autoren wie Gouldner[1] zu unterscheiden, läßt Blau in diese Basisaussagen jedoch "Obligationen" einfließen[2], die Ausdruck normativer Erwartungen der Tauschpartner sind. Ohne bereits Normen und Institutionen zu implizieren, bliebe die Theorie in Zweier-Tauschrelationen stecken. Die erklärende Verbindung zwischen den Grundlagen des Tausches und normativen Erwartungen fehlt aber gerade.

Zum weiteren grenzt er zum einen den sozialen Tausch vom rein ökonomischen Tausch ab, greift jedoch gelegentlich zum Modell eines homo oeconomicus zurück. Zwar verweist er auf die Unzulänglichkeiten einer rein ökonomischen Betrachtung, läßt aber offen, in welchen Situationen welche Voraussetzungen des ökonomischen Modells nicht bzw. in welchem Ausmaß erfüllt sind.

Die Prämissen des homo oeconomicus haben ferner keinen direkten Bezug zu den Basisaussagen eines utilitaristischen Individuums, obwohl doch bereits Homans teilweise Vorarbeit geleistet hatte, indem er beispielsweise die Hypothese des abnehmenden Grenzertrages einführte, die ein grundlegender Baustein der Marginalanalyse ist.

Schließlich schafft Blau den Anschluß an die Erklärung makrosozialer Prozesse und Strukturen weitgehend lediglich in Form von Analogien[3], nicht aber bzw. nur unvollkommen in Form von Ableitungen, d.h. von Rekursen auf seine Basisaussagen und Prämissen über situative Bedingungen.

Hinsichtlich des hier interessierenden Objektbereichs, der Führung, ist die letztgenannte Kritik jedoch in geringerem Maße relevant.

1) Gemeint ist die Prämisse von Gouldner, nach der der Austausch nicht ohne die Norm der Reziprozität /sich erklären läßt; s.dazu Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O., S. 92

2) s. Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O., S. 21

3) s. Mulkay, M.J., Functionalism ..., a.a.O., S. 21o, 211

4. Das Austauschkonzept weist auf die sozialen Prozesse hin, die sich aus erwarteten bzw. erfolgten Belohnungen ergeben. Alleindurch Nutzenerwägungen läßt sich aber, so kann man aus der Blau'schen Theorie folgern, schwerlich eine stabile soziale Struktur gewährleisten. Dazu sind Normen der Reziprozität, des fair play und andere notwendig. Sie stellen also ein Regulativ dar, das aber nicht immer und in verschiedenen Situationen unterschiedlich wirksam ist. Zu einem besseren Verständnis dieser Normen und ihrer Funktionen vermag die Blau'sche Theorie wenig beizutragen, weil sie die Phänomene der Manipulation, der Taktiken, Strategien, des Bluffs, der Drohung und weiterer mehr, die auf Erlangung eines größeren Nutzens bei gleichbleibenden oder geringeren Kosten gerichtet sind, nicht ausführlich genug in die Erklärungen einbezieht, sondern lediglich auf sie verweist oder im Zusammenhang spezifischer Phänomene vereinzelt heranzieht.[1)]

Auch im Hinglick auf diesen Kritikpunkt sei auf die obigen Ausführungen zur Homans'schen Theorie verwiesen (s.Punkt 5).

1) S.z.B. im Zusammenhang der Aufbauphase sozialer Interaktion, in der die Partner ihre Fähigkeiten möglichst deutlich herausstellen, auf der anderen Seite aber, um akzeptiert zu werden, gelegentlich abwerten müssen. Um mit den gegensätzlichen Anforderungen fertig zu werden, greifen die Interaktionspartner oft zu Manipulationstechniken: s.dazu: Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O., Kap. 2, S.33-59

5.4 Der entscheidungsorientierte Ansatz: Eine Alternative zu den lerntheoretischen Grundlagen der Austauschtheorie

Die Austauschtheorien von Homans und Blau basieren explizit, so bei Homans, oder implizit, so weitgehend bei Blau, auf Hypothesen der Lerntheorie. Hypothesen der Austauschtheorie, definiert in Begriffen der Lerntheorie, haben jedoch, wie wir oben sahen, mit dem Tautologieproblem zu kämpfen, und zwar als Folge des behavioristischen Ansatzes, der in strenger Form nur beobachtbares Handeln gelten läßt.

Neben der Lerntheorie haben sich Hypothesen oder auch Systeme von Hypothesen, Theorien, entwickelt, die nicht auf dem Verstärkerprinzip beruhen, nach dem jenes Handeln häufiger auftritt, welches in der V e r g a n g e n h e i t zu Belohnungen führte, sondern auf dem Anreiz oder Erwartungsprinzip, nach dem das Handeln ausgerichtet ist auf die Erlangung spezifischer Ziele, d.h. positiv bewertete Zustände, die in der Z u k u n f t liegen.[1)]

Auch die Blau'sche Theorie verwendet neben den lerntheoretischen Prämissen das Prinzip der Erwartung. So befaßt sich ein Kapitel des Buches mit den "Erwartungen" (expectations) der Interaktionspartner und ihren Konsequenzen auf das Verhalten.[2)] Ebenso spricht Homans laufend[3)] von Erwartungen und Zielen der Akteure.

Tatsächlich werden also in den Austauschtheorien sowohl lerntheoretische wie "entscheidungsorientierte" Elemente heran-

1) s.zu diesen beiden Ansätzen: Heckhausen, H., Hoffnung und Furcht in der Leistungsmotivation, Meisenheim am Glan 1963, S. 6 ff

2) s. Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O., Kap. 6, S. 143-167

3) s. vor allem: Homans, G.C., Fundamental Social Processes ..., a.a.O., S. 41 ff

gezogen, wenn auch letztere mehr beiläufig und ohne systematischen Bezug auf bestimmte Hypothesen, Modelle oder Theorien.

Für die hiesigen Zwecke erscheint uns aus dem großen Komplex der unter dem Begriff "Entscheidungstheorie" zusammengefaßten Forschungsrichtungen[1] ein Ansatz besonders geeignet, der die Bereitschaft zur Verfolgung einer Handlungsalternative als eine Funktion von:

a) der Bewertung der Konsequenzen dieser Alternative, man spricht dann von ihrem extrinsischen Wert sowie der Erwartung ansieht, daß diese Alternative auch tatsächlich zu den Konsequenzen führt[2] und
b) dem Wert der Alternative, den sie für die betreffende Person in sich verkörpert, man spricht dann auch von ihrem intrinsischen Wert.[3]

Die grundlegenden Gedanken zu dieser Konzeption stammen von Tolman[4] und Lewin[5], ihre Ausformulierung und Weiterentwicklung fand sie vor allem in der 1964 erschienenen Arbeit von Vroom: Work and Motivation[6], in der dieser den Versuch unternahm, die Motivation zur Arbeit (i.w.S.) in industriellen Organisationen i.S. dieser Konzeption neu zu analysieren und die verstreuten empirischen Aussagen zu integrieren. Inzwischen liegen eine Reihe von vergleichbaren Modellen[7]

1) s.Kirsch, W., Entscheidungsprozesse ..., a.a.O., Bd.1, insbes. S. 45 ff
2) s.z.B. House, R.J., A Path Goal ..., a.a.O., S. 322
3) s. House, R.J., A Path Goal ..., a.a.O., S. 322
4) Tolman, E.C., Purposive Behavior in Animals and Men, New York 1932
5) Lewin, K., The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces, Durham, N.C., Contemporary Psychological Theory, Duke University Press, 1938,1, Nr.4
6) Vroom, V.H., Work ..., a.a.O.
7) Der Begriff "Modell" wird hier zur Kennzeichnung eines elementaren Systems von Hypothesen verwendet, das infolge seiner geringen Komplexität, im Vergleich zu den Austauschtheorien beispielsweise, nicht als Theorie bezeichnet werden kann.

von Georgopoulos, Mahoney und Jones, Jr.[1], Galbraith und Cummings[2], Lawler und Porter[3], Locke[4], Hackmann und Porter[5], Evans[6] und House[7] vor.

Das letztgenannte Modell von House besteht aus folgenden Elementen[8]:

1. dem intrinsischen Wert
   a) einer Handlung und
   b) eines Zieles,
2. dem extrinsischen Wert eines Mittels zur Erlangung von Zielen,
3. der geschätzten Erwartung, nach der bei Verwendung des betreffenden Mittels mit der Zielerreichung zu rechnen ist und schließlich
4. dem Wert der persönlichen Ziele.

Bezogen auf die Verrichtung einer Arbeitshandlung stellt ein Individuum nach diesem Modell folgende Überlegungen an:[9]

1. Wie sicher kann ich bei einem bestimmten Handeln damit rechnen, daß es zur Erreichung des Arbeitszieles führt? Diese Erwartung wird beeinflußt von der Fähigkeit der be-

1) Georgopoulos, B.S., Mahoney, G.M. und Jones, Jr., N.W., A Path-Goal Approach to Productivity, in: JAP, 41, 1957, S. 345-353

2) Galbraith, J. und Cummings, L.L., An Empirical Investigation of the Motivational Determinants of Task Performance: Interactive Effects between Instrumentality - Valence and Motivation-Ability, in: OBHP, 2, 1967, S. 237-257

3) Lawler, E.E., III, und Porter, L.W., Antecedent Attitudes of Effective Managerial Performance, in: OBHP, 2, 1967, S. 122-142

4) Locke, E.A., Toward a Theory of Task Motivation and Incentives, in: OBHP, 3, 1968, S. 157-189

5) Hackmann, J.R. und Porter, L.W., Expectancy Theory Predictions of Work Effectiveness, in: OBHP, 3, 1968, S.417-426

6) Evans, M.G., The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship, in: OBHP, 5, 197o, S. 277-298

7) House, R.J., A Path Goal ..., a.a.O.

8) s. House, R.J., A Path Goal ..., a.a.O., S. 322, 323

9) s. dazu House, R.J., A Path Goal ..., a.a.O., S. 323

treffenden Person, von der Hilfe und Kooperation ihrer Arbeitskollegen sowie von Bedingungen der Arbeitssituation. Letztere sind teilweise geprägt vom Führungsverhalten und sind entsprechend durch die Führung auch veränderbar.

2. Wie sicher kann ich damit rechnen, daß die Erreichung dieses Arbeitszieles verbunden ist mit der Erlangung persönlicher Ziele?
Soweit der Führer einer Gruppe Kompetenzen im Hinblick auf die Verfügung über Güter wie den Aufstieg oder die materielle Entlohnung besitzt, hängt die Erwartung des Individuums von den bisher erfahrenen Verhaltensweisen des Führers in ähnlichen Situationen und seiner darauf basierenden Einschätzung zukünftigen Verhaltens ab.

3. Ist das in Frage stehende Verhalten und seine Konsequenz an sich schon angenehm? Verschafft es mir eine Befriedigung? Die Befriedigung aus leistungsorientiertem Handeln und dem Erreichen eines gesetzten Zieles wird beispielsweise für Personen mit hoher Leistungsmotiviertheit stärker sein als für solche mit niedriger Leistungsmotiviertheit.

4. Welchen Wert messe ich den persönlichen Zielen bei, die als Konsequenz des Arbeitsergebnisses zu erwarten sind? Der Führer einer Gruppe in formalen Organisationen hat einerseits Einfluß auf die Art der persönlichen Ziele und andererseits auf die Bewertung, die das Individuum den Zielen beimißt. So hängt es von ihm in den Fällen, in denen diese Entscheidungen nicht reduziert sind zu formalen Regeln, von seiner Entscheidung ab, ob hohe Leistung anerkannt wird, mit materiellen Belohnungen vergolten wird oder mit interessanterer Arbeit verknüpft wird. Aber auch die Enge der Verknüpfung von Arbeitsergebnis und persönlichen Zielen, die Betonung dieser Ziele und die Ausge-

staltung der Situation mit ihren Folgen für die Bewertung der Ziele unterliegen dem Einfluß des Führers einer Gruppe.

Die vorgenannten Einflußmöglichkeiten des Führers lassen sich unter zwei Kategorien zusammenfassen, die in der Literatur zur Führungseffizienz eine dominante Rolle spielen, der Aufgabenbezogenheit des Führers sowie seiner Personbezogenheit.[1] Erstere bezeichnet ein Verhalten, das ausgerichtet ist auf die Aufgabenerfüllung, das klare Ziele setzt, Aufgaben zuteilt, plant, den Fortgang der Arbeit und deren Ergebnis kontrolliert. Letztere umfaßt Verhaltsnweisen, die darauf gerichtet sind, Ziele der Person möglichst weitgehend zu erfüllen, vor allem Ziele wie die Anerkennung in der Gruppe, zufriedenstellende Zusammenarbeit mit anderen und die Entwicklung eigener Fähigkeiten.

Aufgabenbezogenes Handeln wirkt sich vornehmlich auf die Klarheit von Zielen und Ziel-Mittel Relationen aus. Dort, wo Rollenambiguität herrscht, wo das Individuum nicht weiß, welche Erwartungen an sein Verhalten gerichtet sind, mit welchen Konsequenzen es zu rechnen hat und wie die Aufgaben zu erfüllen sind, wird, so lautet die Ableitung aus dem vorgetragenen Modell,[2] strukturierendes, aufgabenbezogenes Verhalten sowohl die Zufriedenheit fördern wie leistungssteigernd wirken. Ist dagegen die Situation bereits stark vorstrukturiert, wie etwa an Arbeitsplätzen am Fließband, wird das gleiche Verhalten als unnötiger Druck empfunden und mindert Leistung und Zufriedenheit.

Personbezogenes Handeln kann zum einen die Basis für ein weiteres Feld an Ressourcen legen,[3] auf denen Einfluß sich gründen kann, zum anderen vermag der personbezogene Führer durch

1) s. dazu Evans, M.G., The Effects ..., a.a.O., S. 281, 282

2) s. House, R.J., A Path Goal ..., a.a.O., S. 325

3) s. Evans, M.G., The Effects ..., a.a.O., S. 282

Eingehen auf die Probleme seiner Mitarbeiter die Unzufriedenheit aufgrund der Arbeitssituation zu mildern und damit Effizienzbarrieren abzubauen.[1)]

Der bislang erörterte Aspekt der Ziel-Erwartungstheorien, die Bereitschaft zur Entscheidung für eine Handlungsalternative und ihre Grundlagen bezieht sich auf ein Konstrukt, das der beobachtbaren Handlung vorgelagert ist. Ein weiterer Aspekt, der das Individuum als Individual-Entscheider betrifft, umfaßt die zur Leistungserbringung erforderlichen F ä h i g k e i t e n des Individuums. Die Ziel-Erwartungstheorien kombinieren beide Dimensionen, indem sie die individuelle Leistung als ein Produkt von Fähigkeit und Bereitschaft ansehen.[2)] Allerdings fand sich die multiplikative Verbindung in empirischen Untersuchungen nicht durchgängig bestätigt.[3)]

Die Vorteile der Ziel-Erwartungsmodelle im Vergleich zu der Lerntheorie liegen in folgenden Eigenschaften:

1. Die zuvor angeführte Verknüpfung von Fähigkeit und Bereitschaft hat engeren Bezug zur Leistung oder der Effizienz im allgemeinen gegenüber der vageren Verbindung der Handlung zur Effizienz.

2. Die Ziel-Erwartungsmodelle differenzieren den Komplex "Erwartung", mit dem insbesondere die Blau'sche Theorie[4)] arbeitet, und erweitern damit unsere Erkenntnis über die Grundlagen von Entscheidungen.

3. Die Ziel-Erwartungsmodelle haben geringere Probleme mit der Tautologisierung ihrer Aussagen, da sie verbale Be-

1) s. House, R.J., A Path Goal ..., a.a.O., S. 325

2) s. Evans, M.G., The Effects ..., a.a.O., S. 279, der zusätzlich zur Fähigkeit die Situationsbedingungen, vor allem aus der Aufgabe heraus, zu dieser zweiten Dimension zählt.
s. auch: Vroom, V.H., Work ..., a.a.O., S. 2o3

3) s. Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, III, E.E. und Weick, Jr., K.E., Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness, New York 197o, S. 11

4) Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O.

kundungen in Tests als Indikatoren interner Zustände im Individuum zulassen und sich nicht wie die Lerntheorie auf das offenbare Verhalten beschränken.

4. Die Ziel-Erwartungsmodelle haben einen stärker empirischen Bezug zum Führungshandeln und zur Effizienz, während die Lerntheorie stark auf die Empirie animalischen Verhaltens fußt.[1)]

5. Sie vermögen besser als die Lerntheorien die spezifische Ausgerichtetheit auf zukünftige Zustände und die Angepaßtheit des Verhaltens an sich ändernde Umweltbedingungen zu erklären.[2)]

Allerdings weisen die Ziel-Erwartungsmodelle auch Schwächen auf, die ihrer Verwendbarkeit Grenzen setzen:

1. Die Modelle beschränken sich weitgehend auf einseitige Einflußnahmen und deren Konsequenzen. Sie erstrecken sich also nicht auf I n t e r a k t i o n und kommen daher auch nur für Teile des Aussagenkomplexes der Austauschtheorie, nämlich die individuellen Bedingungen der Tauschpartner, als Erklärungs-Baustein in Frage.

2. Die Ziel-Erwartungsmodelle sind prozeß-orientierte Modelle, die den I n h a l t offen lassen. Sie füllen also nicht die bereits mehrfach erwähnte Lücke einer Theorie über
   - die Art der individuellen Ziele und ihre
   - Gestalt und Rolle in sozialen Situationen.

   Sie besagen also nichts über die Rangordnung von Zielen für verschiedene Gruppen von Personen oder darüber, welche Ziele in welchen sozialen Situationen "wach"-gerufen werden und damit Relevanz und Bedeutung erlangen, während sie in anderen Situationen nur latent sind.

1) Campbell, J.P. u.a., Managerial Behavior ..., a.a.O., S. 348

2) s. Heckhausen, H., Hoffnung ..., a.a.O., S. 6, 7

3. Die Ziel-Erwartungsmodelle unterstellen ein hohes Maß an Rationalität im Vergleich zu einem gewohnheitsmäßigen oder unreflektierten Handeln.

   Gegen diesen Einwand läßt sich jedoch anführen, daß die Situation, mit der sich diese Arbeit befaßt, die Führung in formalen Organisationen, stärker rational geprägt ist als viele weitere soziale Situationen und daß es zum Verständnis eines Handelns ausreicht, wenn die Entscheidungen über die für längere Zeit gleichbleibenden Niveaus oder Richtungen des Handelns erklärt sind.

   Kennzeichnend für Autoritätsverhältnisse ist ja gerade ihr Indifferenzspielraum, innerhalb dessen Handlungsweisen relativ kontinuierlich ablaufen, weil nicht unablässig interne Entscheidungsprozesse stattfinden, die bei geringsten Veränderungen der Situation neue alternative Handlungsweise erwägen und neue Entschlüsse fällen lassen. Hinzu kommt, daß Abweichungen von der Norm, eine Autoritätsbeziehung zu akzeptieren, sanktioniert werden; dennoch sind interne Entscheidungsprozesse nicht ausgeschaltet: sie sind die Quelle des Zuwachses und der Verminderung akzeptierten Einflußpotentials.

5.5 Die Grundelemente einer entscheidungsorientierten Austauschtheorie: Der theoretische Bezugsrahmen für eine Integration von Erkenntnissen der Führungsforschung zum Zusammenhang von Führung und Effizienz von Arbeitsgruppen

Nachdem die wesentlichen Bausteine des theoretischen Gerüsts dargestellt und diskutiert worden sind, wird nun der Erklärungsansatz insgesamt, wie er im folgenden Teil der Arbeit zur Interpretation empirischer Studien verwendet werden soll, in seinen Grundzügen aufgezeigt sowie die Verbindung seiner Elemente beschrieben. Es kommt hier lediglich darauf an, einen Überblick zu geben, der aufzeigt, in welcher Weise der entscheidungsorientierte Ansatz[1], die beiden Austauschtheorien von Homans[2] und Blau[3] sowie einzelne sozialpsychologische und soziologische Hypothesen derart zusammengefügt werden können, daß ein besseres Verständnis der Zusammenhänge zwischen Führung und Effizienz möglich wird als bei Verwendung nur eines dieser Ansätze oder einzelner unzusammenhängender Hypothesen.

In einem ersten Abschnitt werden wir auf der Grundlage des entscheidungsorientierten Ansatzes das Individuum als Problemlöser betrachten, im zweiten Teil werden wir auf Tauschprozesse unter mehreren Problemlösern im Rahmen der Führung von Arbeitsgruppen übergehen und abschließend die äußere Bedingungsstruktur für Tauschprozesse analysieren.

1) s.dazu die Ausführungen unter Punkt 5.3

2) Homans, G.C., Elementarformen ..., a.a.O.

3) Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O.

5.5.1 Das Individuum als Problemlöser

Ausgangspunkt unserer Betrachtung ist die H a n d l u n g eines Individuums. Sie wird hier als ein Produkt des Zusammenwirkens folgender Faktoren angesehen:[1)]

1. der Handlungsbereitschaft,
2. der Handlungsfähigkeit,
3. der Handlungsnormen und
4. der Handlungsbedingungen.

Die H a n d l u n g s b e r e i t s c h a f t bezeichnet die Neigung oder auch Motivation, eine bestimmte Handlungsalternative einzuschlagen. Die H a n d l u n g s f ä h i g k e i t meint die individuellen kognitiven und physischen Voraussetzungen bezüglich der Verrichtung einer Handlung. Die H a n d l u n g s n o r m e n sind Erwartungen der Gruppenmitglieder oder sonstiger Personen an das Verhalten, deren Befolgen und Nichtbefolgen sanktioniert wird. Die H a n d l u n g s b e d i n g u n g e n umfassen alle Faktoren des Handlungsumfeldes, die sich auf die Handlung auswirken, indem sie diese fördern, hemmen oder verhindern.

Das hier verwendete Handlungsmodell unterstellt, daß menschliches Handeln subjektiv rational orientiert ist[2)] in dem Sinne, daß es ausgerichtet ist auf die Erlangung von Zielen, verstanden als positiv bewertete Zustände, die in der Zukunft liegen. Abweichungen von einer als befriedigend angesehenen Zielerfüllung werden als P r o b l e m empfunden und lösen einen Prozeß zur Lösung dieses Problems aus, der darin besteht[3)]:

1) s.ähnliche Einteilungen bei: Schmidtke, H., Arbeitspsychologie, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, S. 122 und auf die dort angeführte Literatur
sowie Campbell, J.P. u.a., Managerial Behavior ...,a.a.O., S. 359

2) s. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd.1, ..., a.a.O. S. 62 ff

3) s. dazu Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd.1, ..., a.a.O., S. 72 ff

1. zu fragen, worin die Ursache der Abweichung besteht,
2. nach Lösungsmöglichkeiten für die Beseitigung des Problems zu suchen und
3. die Handlungsalternativen im Hinblick auf:
   a. den Grad der erwarteten Erfüllung der Ziele
   b. das Ausmaß der erwarteten negativen Konsequenzen und
   c. den intrinsischen Wert, der mit der Verfolgung der Alternativen selbst sowie dem Erreichen von Unterzielen (Mitteln) verbunden ist,

   zu bewerten.

Die unterstellte Rationalität wird aber so weit ausgelegt, daß Abweichungen von diesem internen Problemlösungsprozeß oder andere der nachfolgend beispielhaft aufgeführten "Irrationalitäten" eingeschlossen sind:

- Die Ziele stehen in keiner eindeutigen Transivität und Konsistenz[1)]
- Nur einige Ziele werden in konkreten Situationen herangezogen
- Das Individuum verwechselt Koinzidenz und Kausalität (post hoc ergo propter hoc), worauf schon Pareto hinwies[2)]
- Nur wenige Alternativen werden in Betracht gezogen[3)]
- Alternativen werden nicht systematisch im Hinblick auf die Ziele bewertet[4)]
- Das Individuum greift zur "ersten besten Lösung"[5)], statt Alternativen abzuwägen
- Die Konsequenzen von Alternativen werden nicht konsequent durchdacht.

1) s. Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd.1, ..., a.a.O., S. 48 ff

2) s. Paretos "Instinkt der Kombinationen", s. Eisermann,G. Vilfredo Paretos System ..., a.a.O., S. 86 ff

3) March, J.G. und Simon, H.A., Organizations, 4.Aufl., New York 1963, S. 14o ff

4) March, J.G. und Simon, H.A., Organizations..., a.a.O., S. 14o ff

5) Dieses Phänomen läßt sich durch die Dissonanztheorie (s. Festinger, L., A Theory of Cognitive Dissonance, Evanston 1957) plausibel dadurch erklären, daß das Individuum bestrebt ist, den dissonanten Zustand (Ist und Soll klaffen auseinander) möglichst schnell zu reduzieren.

Der Wert einer Handlungsalternative bestimmt die Bereitschaft des Individuums, diesen Weg zu verfolgen. Er ergibt sich rechnerisch aus dem Produkt des Wertes des jeweiligen Zieles mit dem Wahrscheinlichkeitswert, der Ausdruck der Gewißheit bzw. Unsicherheit ist, daß diese(s) Ziel(e) tatsächlich auch erreicht wird (werden), sowie der Addition der intrinsischen Werte, die mit den Handlungen zur Zielerreichung verbunden sind.

Die Oberziele menschlichen Handelns werden hier als "Ziele der Person" bezeichnet. Entsprechend ihrer vorwiegenden Orientierung auf das Ich oder den Anderen bzw. die Gruppe werden wir von "ich"- und "gruppenbezogenen" Zielen der Person sprechen[1].

Des weiteren wird unterstellt, daß zwischen Handlungsalternativen ("Arbeitsvollzug", "Zusammenarbeit in der Gruppe") und "Zielen der Person" eine Vorstufe von Zielen, also Unterzielen bzw. Mitteln, zwischengeschaltet ist, das sind zum einen die "Ziele der Arbeit" (Aufgaben) und "Ziele der Zusammenarbeit in der Gruppe" zum anderen.

Die genannten Variablen sind im Schaubild 1 zusammengefaßt. (s.oben S.8)

Die Hauptthese des entscheidungsorientierten Ansatzes, daß die Bereitschaft zur Verfolgung einer Handlungsalternative umso höher ist, je höher das Produkt aus Wert und Wahrscheinlichkeit der Erreichung, entspricht den Hypothesen I und III der Homans'schen Theorie[2]. Der Wert der erfolgten Belohnung ist vergleichbar dem Wert des Zieles, die Häufigkeit der Belohnung der geschätzten Wahrscheinlichkeit.

1) s. Cartwright, D. und Zander, A., Motivational Processes in Groups: Introduction, in: Cartwright, D. und Zander, A., Group Dynamics ..., a.a.O., S. 4o3, 4o4

2) s. oben Punkt 5.2, S.

Je häufiger eine Alternative zu Erfolgen geführt hat, desto sicherer ist die Erwartung, daß entsprechende zukünftige Handlungen ebenso zum Erfolg führen[1]. Damit steigt die Häufgkeit der Ausführung dieser Alternative (Homans'sche Theorie) bzw. die Bereitschaft zum Ergreifen dieser Alternative (entscheidungsorientierter Ansatz).

Hypothese IV, das Postulat des abnehmenden Grenznutzens bei sukzessiver Zielverwirklichung, läßt sich ohne Veränderung in den entscheidungsorientierten Ansatz einbauen, ebenso wie Hypothese V, die Frustrations-Aggressions-Hypothese.[2] Sie beziehen sich auf die Phasen der "Durchführung" und "Kontrolle" nach dem Entschluß über die einzuschlagende Alternative.

Auch Hypothese II, nach der Erfahrungen auf ähnlich empfundene Situationen generalisiert werden, läßt sich übersetzen in die Aussage, daß Erwartungen über das Eintreffen eines gewünschten Zustandes umso eher auf Erwartungen bezüglich anderer Ziele übertragen werden, je mehr sich die Situationen untereinander gleichen.

Die Variable "Kosten", die im Ansatz der Austauschtheorie eine wesentliche Rolle spielt, läßt sich für den entscheidungsorientierten Ansatz umdefinieren in "negativ bewertete zukünftige Zustände" oder auch "unerwünschte Begleiterscheinungen" bei Durchführung einer Alternative. Der Gewinn, die Resultante aus Erträgen und Kosten, wird zum Netto-Wert" einer Alternative. Das Individuum vergleicht also die Nettowerte mehrerer Alternativen in Verbindung mit den Wahrscheinlichkeitswerten und den intrinsischen Werten und wählt diejenige Alternative, die den höchsten Wert auf sich vereinigt.[3]

1) s. dazu Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd.I,..., a.a.O., S. 1o9

2) s. dazu: Punkt 5.2, S.61

3) s. ähnliche Darstellung bei: Rosenstiel, L.v., Molt,W., Rüttinger, B., Organisationspsychologie, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1972, S. 88-9o

Was den I n h a l t der Ziele eines Individuums angeht, d.h. die Art der Ziele, ihr Verhältnis zueinander, ihre Stärke und ihre Beziehung zu Umwelteinflüssen, so liegt bis heute in der Literatur ein verworrener Zustand[1] vor, mit der Ausnahme der Erforschung einiger weniger Ziele (Motive) wie dem Leistungsmotiv.

Dennoch lassen sich, gerade im Hinblick auf den Gegenstand dieser Abhandlung, auch bezüglich des Inhalts von individuellen Zielen eine Reihe von Prämissen setzen, über die weitgehend Übereinstimmung herrscht oder die sich zumindest wiederholt empirisch bestätigen ließen.

Eine erste Prämisse ist die Unterstellung einer Mehrheit von Zielen. Diese Annahme steht im Gegensatz zu den "monothematischen" Auffassungen, wonach die Triebfeder allen Handelns in bestimmten l e t z t e n Motiven zu suchen sei, wie auch im Gegensatz zu "athematischen" Auffassungen, wie sie die Anthropologie in der Konsequenz ihrer Grundannahmen eines Mängelwesens Mensch, das gänzlich weltoffen und damit auch im Hinblick auf seine Ziele (Motive)prägbar ist, unterstellt.[2]

Zum weiteren unterstellt das Entscheidungsmodell (s.Schaubild 1), daß menschliches Handeln zum einen von vordergründigen Zielen, den Zielen der Arbeit und Zusammenarbeit sowie von einer Reihe von Oberzielen, denen die erste Gruppe untergeordnet ist,geleitet ist. Zur ersteren Gruppe zählen alle die Ziele, die Inhalt der Rolle der Position der betreffenden Person sind. Darunter fallen alle Zeit-, Mengen- und Qualitätsvorgaben. Dazu sind aber auch die

1) s. dazu: Thomae, H., Die Motivation menschlichen Handelns, Köln, Berlin 1965

2) s. Lersch, Ph., Das Problem der Spezifizierung und Gliederung, in: Thomae, H., Motivation ..., a.a.O., S. 172 ff.

Ziele zu rechnen, die das I n d i v i d u u m verfolgt, wie die nach einer abgeschlossenen Aufgabe, nach Mitwirkung an Entscheidungsprozessen, nach einer Arbeit, die die eigenen Fähigkeiten beansprucht und das Leistungsmotiv.[1] Ziele der Zusammenarbeit beziehen sich auf die Zufriedenheit stellende Zusammenarbeit in der Arbeitsgruppe sowie auf erwünschte Gruppenstrukturen.

Zur Gruppe der "ich-bezogenen" Oberziele zählen sowohl die grundlegenden (physiologischen) Ziele wie Nahrung, Schutz vor Bedrohung (Sicherheit) und physisches Wohlergehen, des weiteren Motive wie die nach Strukturiertheit der Umwelt[2], nach kognitiver Konsonanz[3], als auch Macht und Anerkennung[4] in der Gruppe sowie das Bestreben, eigene Anlagen möglichst weitgehend zu verwirklichen und zu entwickeln.[5] Obwohl vielfach negiert, sind auch Ziele der Destruktion Abhängigkeit, Passivität oder Unterdrückung zu den Gruppenzielen der Person zu zählen.[6] Innerhalb dieser Gruppe von Zielen wird kein pyramidaler Aufbau unterstellt, wie etwa bei McGregor[7] auf der Grundlage der Maslow'schen Bedürfnispyramide.

Lediglich die Gruppe der grundlegenden Ziele (Nahrung, Sicherheit, physisches Wohlergehen), so wird unterstellt, übt eine Dominanz in der Weise aus, daß ihr - interindividuell unterschiedliches - Anspruchsniveau erfüllt sein muß, ehe die weiter genannten Ziele Platz greifen können[8]:

1) s. Heckhausen, H., Hoffnung und Furcht in der Leistungsmotivation, Meisenheim am Glan 1963

2) s. Hofstätter, P.R., Gruppendynamik ..., a.a.O., S.84 ff der von einem "horror vacui" spricht.

3) s. dazu Malewski, A., Verhalten ..., a.a.O., S. 76-84

4) In diesem Motiv liegt eine der Hauptquellen des sozialen Tauschs, s. dazu oben: S.

5) s. Maslow, A.H., Motivation and Personality, New York 1954, S. 92

6) s. Bennis, W.G., Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority, in: ASQ, 4, 1959/6o, S. 279

7) McGregor, D., The Human Side of Enterprise, New York, Toronto, London 196o, S. 37 ff

8) s. ähnliche Unterscheidung bei Homans, G.C., Elementarformen ..., a.a.O., S. 339, 34o

Mitglieder von Arbeitsgruppen sind nicht an interessanten, sie ausfüllenden Aufgaben interessiert, solange nicht ihre Sicherheit am Arbeitsplatz und ihr Schutz vor Gefahren der Arbeitsumgebung gewährleistet sind.

Die gruppenbezogenen Ziele beinhalten den Bestand, das Wohlergehen, die Förderung und Entwicklung der Gruppe. Die Skala dieser Ziele umfaßt sowohl altruistische Ziele, die in der selbstlosen Hilfe für andere bestehen wie Ziele, die die Förderung der Gruppe aus Wettbewerbsgründen heraus zum Inhalt haben.

Hierarchische Mittel-Ziel-Beziehungen müssen nicht von Bestand sein, sondern Mittel nehmen vielfach Zielcharakter an, weil die betreffenden Zustände in sich als befriedigend empfunden werden; daher wird auch nicht unterstellt, daß die persönlichen Oberziele i m m e r von Relevanz für das Verhalten bzw. die vorgelagerte Bereitschaft zum Handeln sind.

Ein Großteil des Handelns vollzieht sich im Hinblick auf die vordergründigeren Ziele, ohne daß diese rational abgewogen werden hinsichtlich der erstrebten Oberziele.[1)]

Der Wert, den das Individuum einem Ziel beimißt, ist nicht das ausschließliche Produkt der individuellen Prädisposition, vielmehr ist er a u c h abhängig von der sozialen Umwelt:

1. vom Verhalten anderer Personen, z.B. davon, ob andere Personen dieses Ziel auch verfolgen bzw. entsprechende Handlungen durchführen, um zu diesem Ziel zu kommen.[2)]

1) s. dazu auch: Smith, P.C., Probleme der Motivation im Berufsleben, in: Thomae, H., Die Motivation ..., a.a.O., S. 285-287

2) s. McClintock, Ch.G., Social Motivation - A Set of Propositions, in: BS, 17, 1972, S. 441

2. vom vermeintlichen Zielerreichungsgrad bezüglich desselben Zieles seitens anderer Personen.[1] Das Individuum kann als Konsequenz der Ichbezogenheit bestrebt sein, den eigenen Nutzen zu maximieren, es kann aber auch, als Folge der Gruppenbezogenheit, bestrebt sein, den gemeinsamen Nutzen der Gruppe oder auch den Nutzen eines anderen Individuums zu maximieren. Schließlich kann ihm daran gelegen sein, einen relativ höheren Gewinn als andere zu erlangen.[2]

3. von der Wertordnung der sozialen Umwelt, die sowohl indiviualistische, kooperative, kompetitive wie altruistische Ziele durch Erziehung und Normen unterstützen kann.[3] Die Palette dieser Einflußgrößen reicht von religiösen Normen - etwa die protestantische Ethik[4] -, über die Kindererziehung[5], bis hin zu Normen der Organisation oder Gruppe.[6]

4. vom Grad der Wahrscheinlichkeit der Zielerreichung. Mit zunehmender Wahrscheinlichkeit der Erreichung eines Zieles - so wird hier unterstellt, wächst der Wert, den man diesem Ziel beimißt.

1) s. dazu Adams, J.St., Inequity in Social Exchange, in: Berkowitz, L. (Hrsg.), Advances in Experimental Social Psychology, Bd. 2,New York, London, 1965, S. 267-299

2) s. McClintock, Ch.G., Social Motivation ..., a.a.O., S. 445 ff.

3) s. McClintock, Ch.G., Social Motivation ..., a.a.O., S. 451 ff

4) s. Weber, M., Die protestantische Ethik, München und Hamburg 1965

5) McClelland, D., The Achieving Society, Princeton, N.J., 1961

6) s.z.B. Zur Wirkung der Gruppe auf die Risikobereitschaft Wallach, M.A., Kogan, N. und Bem, D.J., Group Influence on Individual Risk-Taking, in: Cartwright, D. und Zander, A., Group Dynamics ..., a.a.O., S. 43o-443
s.auch: March, G. und Simon, H.A., Organizations, 4.Auflage, New York 1963, S. 53 ff, die die Motivation zu einem Teil als eine Funktion "wachgerufener" Alternativen ansehen. Diese Funktion wird wesentlich bestimmt durch die Art der Führung in der Gruppe.
Zur Wirkung der Organisation auf die Ziele von Wissenschaftlern in einem Unternehmen s.: Barnes,C.G., Organizational Systems and Engineering Groups, Boston 196o, s.bes. S. 12o

5. von den Handlungsbedingungen, und zwar direkt wie indirekt über ihren Einfluß auf die zuvor genannten Variablen.[1)]

Die Handlungs f ä h i g k e i t ist als Faktor so mannigfach, daß eine kurze Beschreibung ihres Inhalts nicht möglich ist. Wichtig für unsere Fragestellung hier ist auch lediglich die Frage, in welcher Weise die Handlungsfähigkeit mit der Führung zusammenhängt.

Ebenso wie die Handlungsbereitschaft ist auch die H a n d l u n g s f ä h i g k e i t eine Veränderliche, die in Abhängigkeit zu ihrer sozialen Umwelt steht; denn kennzeichnend für Arbeitsgruppen ist ihr gegliederter interdependenter Arbeitsvollzug. Das bedeutet, daß ein Individuum als Problemlöser angewiesen ist auf K o o p e r a t i o n anderer, wobei der Person des Führers eine entscheidende Rolle zukommt, da sein Verhalten maßgebend Prozesse und Struktur in der Gruppe beeinflußt:

Nicht nur hinsichtlich der Bereitschaft, sondern auch bezüglich der Fähigkeit zur Problemlösung, ist die Qualität der Z i e l e ausschlaggebend, d.h. ihre Verständlichkeit, ihre Operationalität, ihr realistisches Anspruchsniveau und ihr abgestimmtes Verhältnis zueinander.

Des weiteren sind klare Mittel-Ziel-Relationen notwendig bzw. Kriterien, nach denen Mittel ausgewählt werden können. Je reichhaltiger, genauer, zielbezogener und unverzerrter die I n f o r m a t i o n e n , desto präziser die Problemanalyse und desto größer und angemessener die Alternativen.

1) Zum Einfluß der Handlungsbedingungen auf das Leistungsmotiv: s. Stringer, Jr., R.A., Achievement Motivation and Management Control, in: Dalton, G.W. und Lawrence, P.R., Motivation and Control in Organizations, Homewood, Ill., 1971, S. 332-335

Die Effizienz der B e u r t e i l u n g s - und A u s - w a h l p r o z e s s e von Alternativen hängt nicht nur von der Qualität der Ziele ab, sondern ebenso vom Wissen der Problemlöser um die "Bedingungen" und ihre eventuelle Veränderbarkeit.

Hilfe der Problemlöser untereinander und Beseitigung von Hemmnissen, die der Realisierung im Wege stehen, sind zwei wichtige Erfordernisse für die Phase der D u r c h - f ü h r u n g .

Schließlich setzt Lernen in Gruppen die gemeinsame K o n - t r o l l e von Ergebnissen voraus, die in der Regel effizienter wird, wenn sie wenigstens in Teilen gemeinsam erfolgt, da nur dann der gemeinsame Informationspool zur Verfügung steht.

Handlungs n o r m e n sind in zweierlei Weise für die hiesige Problemstellung relevant, zum einen in Form der vorgegebenen, im größeren gesellschaftlichen Raum akzeptierten und teilweise institutionalisierten Normen, zum anderen in Form der Normen, die sich aus dem Interaktionsprozeß der Gruppe bilden.

Sie wirken direkt auf die Handlung, als sie Leistungsstandards setzen, deren Über- oder Unterschreiten durch Gruppen-Sanktionen unter Kontrolle gehalten werden.

Sie definieren darüber hinaus qualitative Handlungsstandards, die angeben, was "angemessen" und "gerecht" ist. Die Wurzeln dieser Normen, etwa die der "distributiven Gerechtigkeit", des "Altruismus" oder der "Reziprozität", liegen in ihrer Funktion der Erhaltung und Förderung einer Gesamtheit (Gruppe z.B.) sowie dem Schutz ihrer Mitglie-

der vor bedrohlichen Außeneinflüssen[1] (z.B. ekzessive Forderungen von Seiten des Managements) als auch dem Schutz vor Konsequenzen einer frei wirkenden Ichbezogenheit.[2]

Die Handlungs b e d i n g u n g e n sind - zumindest kurzfristig - Gegebenheiten, die von den Handelnden nicht veränderbar sind. Allerdings läßt sich, gerade über längere Zeiträume hinweg, die Kreativität, die Kooperation und Einmütigkeit einer Gruppe ablesen am Grad, in dem sie diese Konstanten zu Zielvariablen verändert. Die Bewertung der Effizienz einer Gruppe hat daher diese Handlungsbedingungen, wie beispielsweise die Art der Aufgabe, die Zusammensetzung der Gruppe oder die gesellschaftliche und ökonnomische Situation mit zu berücksichtigen.

Handlungsbedingungen setzen nicht nur Daten für den Problemlöser, sondern sie wirken sich ebenso auf die Bewertung von Zielen (Mitteln) wie die Einschätzung der wahrscheinlichen Zielerreichung aus.

1) Diese Schutz- und Sicherheitsfunktion geht aus der Stabilität, Ordnung, Struktur und Übersichtlichkeit der Situation hervor, die Normen schaffen. Voraussetzung ist allerdings, daß diese Zustände als befriedigend empfunden werden. s.dazu auch Pareto, W., Allgemeine Soziologie ..., a.a.O., der zur Erklärung solcher normativ abgesicherter Gleichgewichtszustände auf seine beiden Residuen der Persistenz der Aggregate sowie der Sicherheit des einzelnen und seiner Umgebung zurückgreift.

2) zum letzteren: s. ähnlich bei Gehlen, der den Institutionen die Funktion des Schutzes vor den zersetzenden individualistischen Bestrebungen des einzelnen beimißt: s. Gehlen, A., Probleme einer soziologischen Handlungslehre, in: Gehlen, A., Studien ..., a.a.O., s.bes. S. 215

5.5.2 Führung von Arbeitsgruppen: Tauschprozesse unter Problemlösern

Offen blieb in den bisherigen Ausführungen die Erklärung der I n t e r aktion zwischen den Gruppenmitgliedern auf der Grundlage der revidierten Tauschtheorie.

Interaktion in Arbeitsgruppen ist zunächst einmal ein Erfordernis, das aus der Aufgabe oder auch dem technischen Prozeß herrührt. Man muß zusammenarbeiten, weil nur so die gemeinsame Aufgabe zu bewältigen ist.

Die Erklärung der Bereitschaft zu dieser Interaktion ist offensichtlich: Im Rahmen institutionalisierter Tauschprozesse wird ein von der Organisation bzw. ihrem Vertreter, dem Führer einer Gruppe vorgeschriebenes Handeln getauscht gegen Güter, in deren Besitz die Organisation ist, das sind vor allem Lohn (Gehalt) sowie andere materielle Güter, aber auch immaterielle Güter wie Anerkennung, Einfluß und Macht. Auf diese Tauschprozesse werden wir weiter unten noch eingehen.

Damit ist jedoch nur ein Teilbereich der Interaktion erfaßt. Ein Großteil sozialen Handelns in formalen Organisationen ist in Quantität wie Qualität nicht formal festgelegt. Aufgabe der Führung ist es, gerade diesen "informalen" Handlungsbereich für die Verfolgung organisatorischer Ziele anzusprechen.[1)]

In der lerntheoretischen Version der Austauschtheorie waren es insbesondere Art und Häufigkeit der Belohnungen, die die Gruppenmitglieder in ihren nicht-institutionalisierten Interaktionen beeinflußten. In der entscheidungsorientierten Version sind diese Interaktionen eine gemeinsame Funktion

1) s. Blau, P.M. und Scott, R.W., Formal Organizations ..., a.a.O., S. 14o, 141

von Handlungsbereitschaft, -fähigkeit, -normen und -bedingungen. Die Bereitschaft, mit dem anderen zu interagieren, liegt in der beiderseitigen E r w a r t u n g begründet, daß jeder der Partner im Hinblick auf seine persönlichen Ziele und/oder auch die Gruppe insgesamt von dieser Interaktion profitiert. Er kann in der Zusammenarbeit

- einen intrinsischen Wert,
- die Realisierung von Zielen, die nur gemeinsam mit anderen erreichbar sind und/oder
- das Ausmaß der Zielerreichung als gesicherter und/oder höherem Grade verwirklicht sehen.

Je sicherer die Erwartung (je größer das Vertrauen) als Folge häufiger Erfüllung von Erwartungen, desto größer die Bereitschaft, mit dem anderen zu interagieren.

Die Übertragung unserer Prämisse, nach der Mittel selbst Zielcharakter, intrinsischen Wert, annehmen können, wenn sie sich häufig als erfolgreiche Wege zu den Oberzielen erwiesen haben, vermag zu erklären, warum sich feste soziale Beziehungen, Bindungen, zwischen Individuen ergeben können, auch wenn die ursprünglichen Beweggründe fortgefallen sind.

Normen des Altruismus, der Dankbarkeit, der Treue, der Reziprozität und der distributiven Gerechtigkeit sind Verstärker dieser sozialen Bindungen, sie müssen aber nicht als Voraussetzung zu ihrer Erklärung bereits unterstellt werden. Die Auseinandersetzung innerhalb der Tauschtheorien um die Rolle der "emergenten Eigenschaften"[1], die

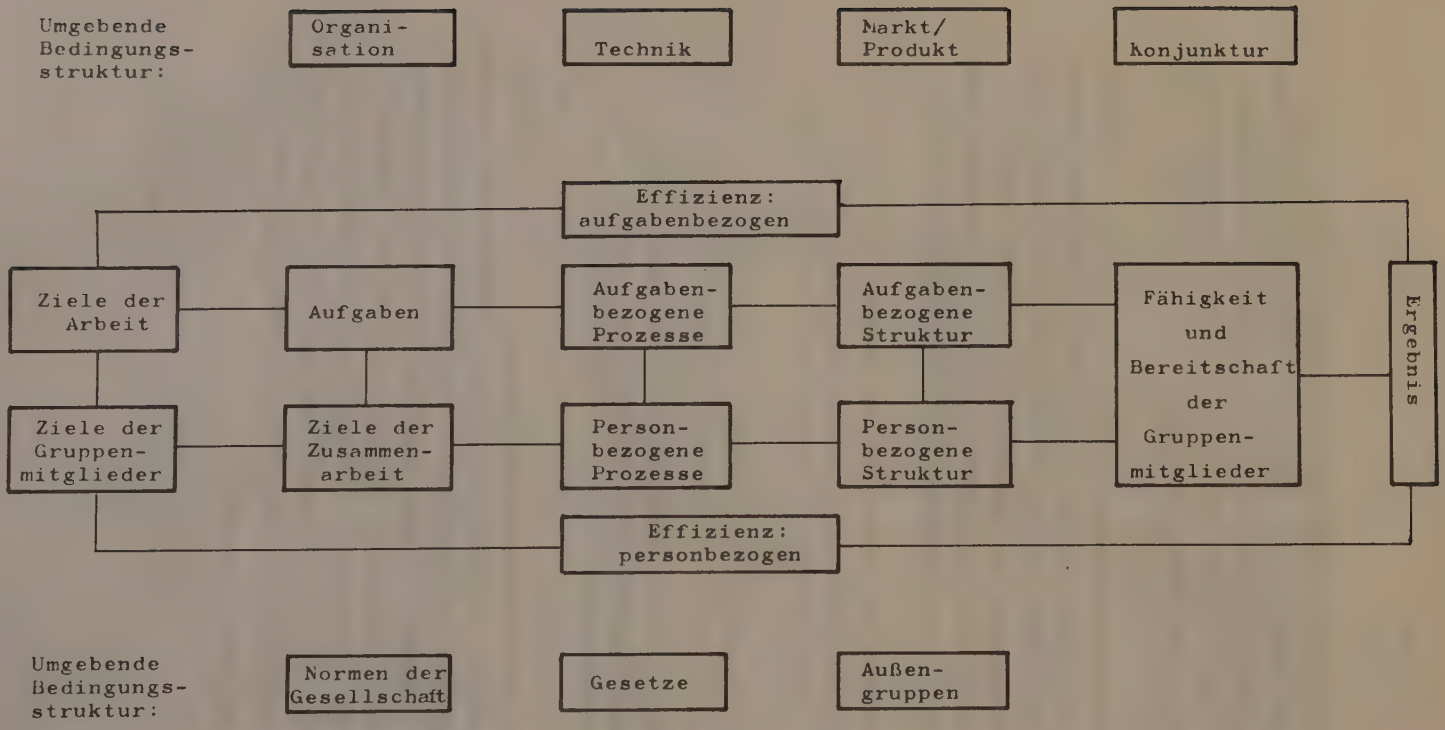
[1] Blau bezeichnet sie als die "emergent properties": s. Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O., S. 2-4, bei Homans werden sie als "elaboration" bezeichnet: s. Homans, G.C., Fundamental ..., a.a.O., S. 45 ff

sich als Folge von Interaktionen ergeben, ist ein nur scheinbares Problem, das lediglich terminologischer Natur ist; denn trotz unterschiedlicher Benennung der Veränderungen in den sozialen Beziehungen der Tauschpartner bleiben die Designata die gleichen.

Die Thesen zur Entwicklung sozialer Strukturen in Arbeitsgruppen und ihrer Wirkung auf Interaktionsprozesse erübrigen sich an dieser Stelle, da diese sozialpsychologischen und soziologischen Aussagen Kern der Austauschtheorie sind, wie sie oben dargestellt wurde, und daher weitgehend unverändert auch im weiteren Verlauf Verwendung finden.

5.5.3 Führung von Arbeitsgruppen: Tauschprozesse im Rahmen der umgebenden Bedingungsstruktur

Aufgaben- und personbezogene Prozesse sowie Strukturen der Arbeitsgruppe sind selbst Teil eines umfassenderen Systems, der "umgebenden Bedingungsstruktur", wie sie hier genannt ist (s.Schaubild 2). Darunter sind die Einflußgrößen: "Organisation", "Technik", "Markt, Produkt","Konjunktur", "Normen der Gesellschaft", "Gesetze" und "Außengruppen" gefaßt, die nicht das Gesamt der umgebenden Struktur darstellen, sondern nur einen Teil, der für unser Problem besonders relevant erscheint.


Umgebende Bedingungs-struktur:
Organi-sation
Technik
Markt/ Produkt
Konjunktur
Effizienz: aufgabenbezogen
Ziele der Arbeit
Aufgaben
Aufgaben-bezogene Prozesse
Aufgaben-bezogene Struktur
Fähigkeit und Bereitschaft der Gruppen-mitglieder
Ergebnis
Ziele der Gruppen-mitglieder
Ziele der Zusammen-arbeit
Person-bezogene Prozesse
Person-bezogene Struktur
Effizienz: personbezogen
Umgebende Bedingungs-struktur:
Normen der Gesellschaft
Gesetze
Außen-gruppen

Da das Handeln des einzelnen wie das Handeln in der Gruppe stets als zielgerichtet unter Berücksichtigung der G e g e b e n h e i t e n definiert wurde, ist nun die Rolle dieser Einflußgrößen auf die Tauschprozesse in Arbeitsgruppen zu analysieren. Wir werden dazu beispielhaft eine Reihe von Auswirkungen der Bedingungsvariablen aufzeigen.

Auf eine erste Art der Auswirkung wurde bereits hingewiesen und zwar den Einfluß der Bedingungen auf das Gewicht, das die Tauschpartner Zielen beimessen:

Die O r g a n i s a t i o n beeinflußt mit ihrem Normensystem das der Gruppenmitglieder. Sie hat Einfluß auf die Sicherheit, mit der die Individuen ihre Ziele anstreben können und damit ebenfalls auf die Gewichtung von Zielen, und ferner übt sie über die Art des Entlohnungs- und Aufstiegssystems Einfluß auf das Anspruchsniveau sowie die Einstellung zur Arbeit und zur Interaktion mit anderen Gruppenmitgliedern aus.

Ö k o n o m i s c h e Sicherheit als Folge der M a r k t stellung eines Unternehmens oder der K o n j u n k t u r situation läßt das Gewicht der grundlegenden Bedürfnisse zurücktreten und Ziele an Bedeutung gewinnen, deren Erfüllung für die Existenzerhaltung und -sicherung keine elementare Bedeutung spielen.

Die von Riesman[1] beschriebenen Wandlungen im Verhältnis von Innen- und Außengerichtetheit sind ein Beispiel für die Wirkung g e s e l l s c h a f t l i c h e r N o r m e n auf die Einstellungen von Individuen, spezifischer: auf das

[1] Riesman, D., Die einsame Masse, Darmstadt 1963

Verhältnis von Ich- und Gruppenbezogenheit. Von besonderer Relevanz in unserem Zusammenhang ist die bereits mehrfach erwähnte Norm der Reziprozität[1], die Gültigkeit für alle uns bekannten Gesellschaften in allen Zeitepochen zu besitzen scheint.

Zum weiteren schreibt die Umwelt bestimmte Handlungsalternativen vor, sei es zwingend, wie bei Arbeiten an hochentwickelten M a s c h i n e n und t e c h n i s c h e n A n l a g e n sowie G e s e t z e n des Arbeits- und Sozialrechts oder auch normativ, wie im Falle organisatorischer Rollen, gesellschaftlicher Normen über "gerechte" Tauschrelationen und Ansprüchen von Seiten der A u ß e n g r u p p e n , zu denen die Mitglieder der Arbeitsgruppe in Beziehung stehen, also beispielsweise andere Arbeitsgruppen, Gewerkschaften oder professionelle Referenzgruppen.

Die Frage, die sich angesichts dieser engmaschigen und bedeutungsvollen Bedingungsstruktur erhebt, ist die nach dem Spielraum, der für Tauschprozesse bleibt, die nicht zwingend oder normativ geregelt sind, in denen sich also Tausch aufgrund individueller Entscheidungen unter Berücksichtigung von mehreren Entscheidungsalternativen abwickelt

Oben wurde bereits erwähnt, daß sich der Einfluß der Organisation auf die nicht formal (institutionell) geregelten Tauschrelationen erstrecken muß, wenn sie ihre Mitglieder zu mehr als einer bloßen Minimal-Standard-Erfüllung eingegangener Verpflichtungen gewinnen will. Diese Funktion ist aber in seltenen Fällen konfliktfrei zu erfüllen. In der Mehrzahl der Situationen stehen Institutionelles und Subinstitutionelles im Widerspruch zueinander.[2]

1) s. Gouldner, A.W., The Norm ..., a.a.O.

2) s. dazu Homans, G.C., Elementarformen ..., a.a.O., S. 338 ff

Die "offiziellen" Regelungen und Normen der Organisation werden von ihren einzelnen Gruppen als ungerecht empfunden, weil sie ihren eigenen Gruppennormen, den Zielen der einzelnen Mitglieder oder den Interessen ihrer Referenzgruppe widersprechen, oder auch weil es nicht "ihre" Normen, sondern "von oben gesetzte" Normen sind;[1] daher empfinden die Gruppenmitglieder den teilweisen Verzicht auf die Verwirklichung der formalen Regelungen als eine Leistung des Führers, der man sich in Form von Gegenleistungen verpflichtet fühlt.[2] Wie mannigfach die Widersprüche zwischen institutionellen und individuellen oder gruppenbezogenen Kriterien sein können, wird offensichtlich, wenn man sich vor Augen führt, daß Widersprüche nicht nur über Art der Leistungen und Gegenleistungen, sondern ebenso über Höhe, Sicherheit und Fristigkeit bestehen können,[3] die wiederum im Zusammenhang mit der unterschiedlichen sozialen Situation verschiedener Gruppen und Individuen der Organisation zu sehen sind.

Die Situation des Führers wird zusätzlich dadurch erschwert, daß im Individuum selbst widerstrebende Tendenzen wirken, zum einen in Richtung der berechenbaren und damit Sicherheit gebenden formalen Regelung, zum anderen einer möglichst großen Freiheit an Regelungen, um Eigeninteressen möglichst effektiv zur Geltung zu bringen oder auch um der Freiheit der Tauschbeziehungen selber willen.

Die T e c h n i k vermag zwar, gerade auf der unteren hierarchischen Ebene den Raum der aufgabenbezogenen Tausch-

1) Zum Unterschied zwischen vereinbarten und gesetzten (bürokratischen) Regeln im Hinblick auf ihre Wirkung, s.: Gouldner, A.W., Patterns of Industrial Bureaucracy, Glencoe, Ill., 1954, S. 2o ff

2) s. Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O., S. 2o6, s. auch Gouldner, A.W., Patterns ..., a.a.O., S. 173, 174

3) s. Campbell, J.P. u.a., Managerial Behavior ..., a.a.O., S. 422 ff

prozesse stark einengen, personbezogene Tauschvorgänge aber nehmen gerade darum in diesen Situationen eine dominante Rolle ein.[1)]

N o r m e n d e r G e s e l l s c h a f t zur Führer-Rolle sind gemäß unserem theoretischen Konzept nur e i n Faktor der Entscheidungssituation, der, weil er zudem nur ein grobes Entscheidungskriterium darstellt, in der Regel nicht als zwingende Einflußgröße wirkt. An Gewicht verliert dieses Kriterium in dem Maße, in dem heterogene Erwartungen bezüglich konkreter Inhalte dieser Rolle herrschen. Das Gesagte trifft auch auf Normen der Außengruppen zu.

Letztere wirken sich nicht nur über ihre Normen und Ziel-Einflüsse auf die Mitglieder einer Arbeitsgruppe aus, sondern auch über ihre Eigenschaft als Vergleichsgruppen, an denen man die eigenen Kosten/Ertragsrelationen ausrichtet. Die Thesen von Adams auf der Grundlage der Dissonanztheorie können hier als brauchbare Erklärungen zur Wirkung empfundener "relativer Deprivation" herangezogen werden.[2)]

A r b e i t s - und S o z i a l g e s e t z e engen zwar zunehmend den frei aushandelbaren Tauschraum ein, ihr Gegenstand ist bis heute jedoch vorwiegend auf den Bereich der elementaren Grundbedürfnisse beschränkt.

Führer und Geführte, dies ist die Schlußfolgerung der Analyse der Bedingungsstruktur, in der Arbeitsgruppen in formalen Organisationen stehen, handeln im Rahmen von mehr oder minder stark wirkenden Regulativen.[3)] Der Freiheitsraum zur

1) s.Landwehrmann, F., Industrielle Führung ..., a.a.O., S. 79 ff

2) s.Adams, J.St., Inequity in Social Exchange, in: Berkowitz L., (Hrsg.), Advances in Experimental Social Psychology, Bd. 2, 1965, S. 267-299

3) s. dazu Seashore, St.E., The Training of Leaders for Effective Human Relations, in: Likert, R. und Hayes, Jr., S.P., (Hrsg.), Some Applications of Behavioral Research, Paris, 1957, S. 95

Abwicklung von nicht formalen Tauschprozessen ist aber hinreichend groß, um Handlungen in der Gruppe auch als Ergebnis von nicht-regulierten Tauschprozessen unter Problemlösern zu verstehen.
Dabei ist zu vergegenwärtigen, daß diese Teilungen in: formale und informale, in institutionalisierte und nicht-institutionalisierte Sphären eine vergröbernde Klassifizierung einer unendlichen Vielfalt feinster Abstufungen darstellt.

Diese Annahmen und nur oberflächlich beschriebenen Zusammenhänge bedürfen nun der Präzisierung und Untermauerung durch empirische Untersuchungen, sollen sie nicht derweise Alibi-Funktion erfüllen, daß man diesen Faktoren jeweils das zuschreibt, was unter dem Gesichtspunkt der Prämissen zur Erklärung von Handlungsfähigkeit und Handlungsbereitschaft adäquat erscheint.

Mit den vorgestellten Elementen unseres theoretischen Gerüsts und den Aussagen zu ihren Beziehungen untereinander ist eine Basis zur Interpretation des Führungsprozesses im Sinne der Interaktionstheorie der Führung gegeben, die den in der bisherigen, vor allem empirischen Forschung, in der man oft lediglich mit input - output Korrelationen arbeitete, vernachlässigten Wirkungsprozeß von Handlungen des Führers und der Gruppenmitglieder besser zu verstehen hilft.

6. Versuch der Interpretation empirischer Befunde zur Beziehung zwischen Führung und Effizienz von Arbeitsgruppen unter dem Gesichtspunkt des entscheidungsorientierten Tauschkonzeptes

Die Ergebnisse der bisherigen Analyse bestanden in der Erkenntnis, daß

- Führung ein Interaktionsphänomen ist und entsprechend die Fragestellung nach dem Zusammenhang zwischen Führung und Effizienz nicht lediglich durch die Suche nach Persönlichkeitseigenschaften beantwortet werden kann, sondern darüber hinaus die Geführten, Prozesse und Struktur der Gruppe, deren Zielsetzung, die Organisation, die Technik und die Umweltbedingungen mit einbezogen werden müssen;
- der Interaktionsansatz zwar beträchtliche A k t i o n e n zur Erforschung spezifischer Zusammenhänge zwischen einzelnen (interagierenden) Variablen auslöste, daß aber I n t e r a k t i o n zwischen den einzelnen Forschungen oder auch Forschungsgruppen gering war, was ein diffus erscheinendes Nebeneinander und Gegeneinander an Aussagen zur Folge hatte;
- die Vorbedingung für eine Integration der Forschung und ihrer Ergebnisse ein theoretisches Gerüst ist, das die spezifischeren Aussagen zur Führung zu interpretieren vermag aus allgemeineren Aussagen zum menschlichen Handeln in Verbindung mit spezifischeren Aussagen über Handlungsbedingungen.

Aus einer Reihe alternativer theoretischer Ansätze suchten wir die Austauschtheorie als die für die Ziele dieser Arbeit zweckmäßigste Alternative heraus. Ihre Schwachstelle, die Fundierung in lerntheoretischen Aussagen, die, weil nur schwer

operationalisierbar, Gefahr laufen, zu Tautologien oder ad hoc Spekulationen zu werden, versuchten wir zu begegnen, indem wir die lerntheoretischen durch entscheidungs- bzw. motivationstheoretische Prämissen ersetzten.

Die Grundzüge dieser entscheidungsorientierten Austauschtheorie wurden im voraufgegangenen Kapitel aufgezeigt, ihre Ausdifferenzierung, vor allem, was die sozialpsychologischen und soziologischen Handlungsbedingungen betrifft, wird nun im Rahmen der Diskussion der spezifischen Fragestellung erfolgen. Dabei wird sich erweisen, inwieweit mit Hilfe dieses theoretischen Ansatzes tatsächlich Aussagen verknüpft und Widersprüche aufgedeckt bzw. erklärt werden können.

Daß die theoretischen Vorüberlegungen einen weiten Raum einnahmen, liegt begründet in unserer grundsätzlichen Annahme, nach der die Beantwortung des Zusammenhangs von Führung und Effizienz von Arbeitsgruppen abzuleiten ist aus Aussagen zur Führung im allgemeinen und diese wiederum aus allgemeinen handlungstheoretischen Aussagen.

Die nun folgende Interpretation empirischer Untersuchungen wird sich auf vier Forschungsbereiche stützen:

1. die Untersuchungen zur Effizienz autokratischer, demokratischer und laissez-faire Führungsstile
2. die Partizipationsuntersuchungen, sowohl hinsichtlich der Partizipation an Gruppenentscheidungen wie der Partizipation in Organisationen
3. die Studien zur Effizienz von Aufgaben- und Personbezogenheit und
4. die empirischen Befunde zur Effizienz unterschiedlicher Einfluß-, Macht- und Autoritätsquellen.

Die Zentrierung um Forschungsrichtungen scheint aus drei Gründen zweckmäßig:

1. Ein Vergleich zwischen Studien mit dem Ziel, Widersprüchlichkeiten und Übereinstimmungen festzustellen, ist leichter möglich und der Verzerrung durch die Subjektivität des Interpretierenden weniger ausgeliefert, wenn die unabhängige Variable, das Verhalten des Führers, in gleicher oder ähnlicher Weise verwendet wird.

2. Es kommt hinzu, daß die untersuchten Situationen und damit auch die beteiligten Variablen, bei Verwendung e i n e s Konzeptes, eher vergleichbar sind als bei Verwendung verschiedener Begriffe, vor allem weil die Situationen selbst ja nach den im Begriff eingeschlossenen Führungsprozessen verschieden beeinflußt sind und weil die betrachteten Ausschnitte aus der Situation vermutlich enger verwandt sind. Insbesondere bei expliziten Nachfolge- oder Wiederholungsstudien sind diese Bedingungen günstig.

3. Das Aufzeigen einer Entwicklung im Forschungsbereich ist leichter möglich und ist anschaulicher darzustellen anhand umgrenzter Forschungsreihen.

6.1 Empirische Befunde zur Wirkung demokratischen im Vergleich zu autokratischem und laissez-faire Führungsverhalten auf die Effizienz von Arbeitsgruppen

6.1.1 Führungsstilexperimente mit Kindern

Die ersten empirischen Studien im Sinne der Interaktionstheorie, bei denen nicht mehr die Eigenschaften des Führers, sondern unterschiedliche Verhaltensweisen oder Rollen in ihren Auswirkungen auf das Verhalten von Geführten untersucht wurden, waren die Studien von Lewin und seinen Mitarbeitern[1], die eine Flut von Führungsstiluntersuchungen nach sich zogen: In der wohl meist zitierten Untersuchung der empirischen Führungsforschung untersuchten die Autoren das Verhalten von Kindern in drei "sozialen Atmosphären", die sie als "demokratisch", "autoritär" und "laissez-faire" bezeichneten.

Führer der Kindergruppen, die sich mit Bastelarbeiten beschäftigten, waren Erwachsene, deren Führungsverhalten - gemäß vorgeschriebenen Rollen - wie folgt aussah:[2]

Die a u t o r i t ä r e n Führer bestimmten weitgehend, was getan wurde und wie es getan wurde, wobei die Zielrichtung offen blieb. Sie unterbrachen häufig Eigeninitiativen der Kinder, gaben den einzelnen bestimmte Aufgaben, legten fest, wer mit wem zusammenarbeitete und übten persönliche Kritik, ohne den Grund anzugeben, bewerteten aber auch häufiger gute Arbeit positiv. Sie engagierten sich ansonsten nicht in der Arbeit, es sei denn, um etwas zu demonstrieren.

Die d e m o k r a t i s c h e n Führer überließen der Gruppe weitgehend, was, wie etwas und mit wem getan wurde. Sie zeigten mögliche Wege auf und fungierten als Berater oder Informand beim Arbeitsprozeß. Sie förderten die Eigeninitiative und gaben den Kindern Kriterien zur Selbstauswertung an die Hand. Sie waren Teil der Gruppe, ohne aktiv an der Arbeit selbst beteiligt zu sein.

1) s. White, R. und Lippitt, R., Leader Behavior and Member Reaction in Three "Social Climates", in: Cartwright, D. und Zander, A. (Hrsg.), Group Dynamics ..., a.a.O., S.318-335

2) s. White, R. und Lippitt, R., Leader Behavior ..., a.a.O., S. 319-326

Die l a i s s e z - f a i r e "Führer verhielten sich weitgehend passiv, derart, daß sie in der Regel nur handelten, wenn sie gefragt wurden. Sie glichen, abgesehen von ihrer geringen Aktivität, in stärkerem Maße den demokratischen als den autoritären Führern.

Die Ergebnisse dieser Führer-Rollen fielen wie folgt aus:[1)]

1. Die Autorität der Arbeit, gemessen an der Zeit, die die Kinder mit der Arbeit beschäftigt waren, war unter dem autoritären Führungsstil am höchsten und beim laissez-faire Stil am geringsten.

2. Wenn man voraussetzt, daß sich, wie die Autoren vermuten, in der Unterhaltung, die sich auf die Arbeit bezog, das Interesse an der Arbeit widerspiegelte, so waren die Gruppen unter demokratischer Führung interessierter an ihrer Arbeit als unter autoritärer und laissez-faire Führung, obwohl diese Differenzen statistisch unbedeutend waren.

3. Deutlicher noch zeigten sich die Unterschiede in den Fällen, in denen der Erwachsene den Raum verließ. In den demokratisch geführten Gruppen sank dann die arbeitsbezogene Unterhaltung nur geringfügig, während sie in den autoritär geführten stark abfiel.

4. Die Auswerter hatten den Eindruck, daß die demokratischen Gruppen die originellsten Lösungen fanden, gefolgt von den autoritären. Unter der laissez-faire Führung war die Qualität derart schlecht, daß ein Teil der in diesen Gruppen auftretenden Aggression darauf zurückgeführt wurde.

5. Vier von den 2o Kindern schieden im Verlaufe der Experimente aus, und zwar alle in Phasen autoritärer Führung.

1) s. White, R. und Lippitt, R., Leader Behavior ..., a.a.O., S. 326 ff

6. Feindseliges und aggressives Verhalten der Kinder untereinander wie auch gegenüber den Erwachsenen war häufiger in autoritärem Milieu zu beobachten - bis hin zum Zerstören gefertigter Arbeiten -, während die Atmosphäre im demokratischen Milieu freundlicher war.

7. Die Gruppenorientiertheit war stärker unter demokratischer Führung, die Ich-Orientiertheit stärker unter autoritärer Führung.

Die unzureichende statistische Absicherung sowie die ungenauen und wenig verläßlichen Beurteilungen und Messungen begrenzen die Aussagekraft der Ergebnisse.

Dennoch lassen sie einige Schlußfolgerungen zu, die von Bedeutung sind:

1. Es wurde erstmals in einem Experiment gezeigt, daß Führer-Verhalten beeinflußbar ist durch Rollenerwartungen und somit keine, durch individuelle Eigenschaften festgelegte, Konstante ist.

2. Unterschiedliches Führer-Verhalten hat beträchtlich differierende aufgaben- und personbezogene Prozesse und Strukturen zur Folge. Das heißt: Die Effizienz der Gruppe k a n n wesentlich vom Verhalten des Führers abhängen.

3. Auch eine Leistungsbereitschaft, die davon getragen ist, Sanktionen zu vermeiden, kann zu guten Arbeitsergebnissen führen.

4. Durch autoritäre Führung wird eine Reihe von Zielen eher verwirklicht als unter den beiden anderen Führungsstilen:[1)]

1) s. White, R. und Lippitt, R., Leader Behavior ..., a.a.O., S. 328

Regressive Tendenzen, Passivität im Denken und Handeln und die Identifikation mit einer starken Persönlichkeit machten diese Art der Führer-Rolle für Individuen erstrebenswert, in deren Zielstruktur diese Ziele eine dominante Rolle spielten. Entsprechend reagierten solche Personen auch im Experiment nicht aggressiv, sondern unterwürfig und äußerten ihre Zufriedenheit mit diesem Führer-Verhalten.

5. Sanktionen erscheinen als ein aufwendiges Mittel zur Einflußnahme, da, sobald im Experiment die Quelle der Bestrafung ausfiel, das unterdrückte Verhalten wieder auftauchte. Zum anderen ziehen sie leicht unerwünschte Verhaltensweisen wie Sündenbock-Verhalten, Aggression und Destruktion nach sich.

6. Erwartungen bezüglich der Führer-Rolle werden durch Erziehung und kulturelle Normen geprägt. Die Bereitschaft zum Handeln hängt ab von der Kongruenz von erlebtem und erwartetem Führer-Verhalten.

Daß diese in den Vereinigten Staaten durchgeführten Experimente in vergleichbaren Kulturen zu ähnlichen Ergebnissen führen, zeigte eine Wiederholungsstudie von Birth und Prillwitz[1] in der DDR, die zu folgenden Resultaten kam:
"Mit zunehmend autoritärem Führungsstil war:
a. die Haltung zum VL immer verdeckter und unterwürfiger
b. die Arbeitshaltung im ganzen in zunehmendem Maße auf den VL bezogen, zunehmend "künstlich",
c. die Leistung zum Anfang beim Kneten besser, beim Zaubern jedoch schlechter,
d. die Wir-Gruppen-Entwicklung verzögert bzw. zeigte sie bei den autoritär geführten Gruppen, nach anfänglich aufsteigender, eine rückläufige Tendenz."[2]

[1] Birth, K. und Prillwitz, G., Führungsstile und Gruppenverhalten von Schulkindern, in: ZfP, 163, 1959, S. 23o-3o1

[2] Birth, K. und Prillwitz, G., Führungsstile ..., a.a.O.,S.3o1

In stark differenzierenden Kultursystemen sind jedoch unterschiedliche Wirkungen zu erwarten. Dies geht aus einer Nachfolgeuntersuchung von Meade[1] mit indischen Kindern hervor.

Die Leistung der von ihm untersuchten Gruppen wurde durch folgende Kriterien gemessen:

1. Abwesenheitsrate
2. Fertiggestellte Arbeiten in der zur Verfügung gestellten Zeit
3. Zahl zusätzlicher Zusammenkünfte, um angefangene Projekte zu Ende zu bringen
4. Zahl der Mann-Stunden zur Fertigstellung der angefangenen Projekte
5. Qualität der Arbeit, gemessen durch 5 unabhängige Lehrer im Hinblick auf ihre Gefälligkeit (neatness), Präzision und Fehlerfreiheit.

Auf allen Dimensionen wiesen die autoritär geführten Gruppen "bessere" Werte auf. Hochsignifikante Unterschiede ($p < .01$) ergaben sich hinsichtlich der Zahl zusätzlicher Zusammenkünfte und der Abwesenheitsrate; signifikante ($p < .05$) Werte ergaben sich auch bezüglich der Zahl der zusätzlichen Stunden und der Qualität der Arbeit. Ferner bevorzugten die Kinder eindeutig autoritäre Führer.

In Anlehnung an die These von Haythorn[2] und Sanford[3], wonach autoritäre Personen Präferenzen für autoritäre Führer hegen, die sich in höherer aufgaben- wie personbezogener Effizienz niederschlagen, erklärt der Autor das Ergebnis mit

1) Meade, R.D., An Experimental Study of Leadership in India, in: JSP, 72, 1967, S. 35-43

2) s. Haythorn, W., Couch, A., Haefner, D., Laugham, P. und Carter, L., The Effects of Varying Combinations of Authoritarian and Equalitarian Leaders and Followers, in: JASP,53, 1956, S. 21o-219

3) s. Sanford, F., Authoritarianism and Leadership. Philadelphia 195o

der größeren Zielerfüllung der durch die indische Familien- und Sozialstruktur sowie durch das Schulwesen autoritär geprägten Kinder in einem autoritären Klima.

Diese Aussage deckt sich weitgehend mit derjenigen aus den Lewin'schen Experimenten, daß Kinder mit autoritären Persönlichkeitsstrukturen (regressive Tendenzen, Identifikation mit dem Starken usw.) auch das autoritäre Milieu dem demokratischen vorzogen.

Aus diesen wenigen Beispielen wird bereits ersichtlich, daß Generalisierung spezifischer sozialpsychologischer Hypothesen aufgrund von Experimenten in einem bestimmten sozialen und kulturellen Milieu Gefahr laufen, falsch zu sein, da die Handlungsbedingungen von Situation zu Situation differieren, während die grundlegenden Aussagen über die spezifischen Bedingungen hinweg Gültigkeit beanspruchen können.

Zum weiteren wird auch bereits hier schon deutlich, welche Schwierigkeiten ex post Interpretationen zu schaffen machen, wenn die Variablen des theoretischen Modells in Experimenten nicht der Messung oder Kontrolle unterlagen, so daß nur Vermutungen möglich sind, beispielsweise darüber, welche Personen bestimmten Zuständen negative oder positive Wertungen beimaßen. Logisch stringente A b l e i t u n g e n der Hypothesen einer Untersuchung aus dem theoretischen Modell sind nur dann möglich, wenn a l l e Variablen desselben im empirischen Versuch unter Kontrolle gehalten wurden.

6.1.2 Empirische Befunde zur Effizienz zentralisierter versus dezentralisierter Kommunikationsstrukturen

Ein wichtiges Element der unter den Begriffen "autoritär", "demokratisch" und "laissez-faire" zusammengefaßten Merkmale ist die Kommunikationsstruktur, die im Falle autoritärer Führung auf den Führer zentriert ist, im Falle der demokratischen und laissez-faire-Führung eine gleichmäßige Verteilung der Beteiligungsraten aufweist.[1)]

Die ersten Kommunikations-Experimente von Bavelas[2)] und Leavitt[3)], die eine Vielzahl von ähnlich strukturierten Experimenten nach sich zogen[4)], ergaben, daß zentralisierte Kommunikationsmuster weniger Zeit zur Organisation ihrer Arbeit benötigten, stabiler waren und ihre Aufgaben mit einer geringeren Anzahl von Fehlern durchführten, daß dagegen die Zufriedenheit im dezentralisierten Netz höher war.[5)] Spätere Experimente ließen die Allgemeingültigkeit dieser Thesen anzweifeln: eine entscheidende intervenierende Variable, so ergab sich, war die Komplexität der Aufgabe[6)]: bei komplexen Aufgaben erwiesen sich dezentralisierte Strukturen den zentralisierten überlegen, umgekehrt verhielt es sich bei wenig komplexen Aufgaben. Shaw[7)] führt diese Resultate zum einen, vor allem hinsichtlich der aufgabenbezogenen Effizienz, auf

1) s. White, R. und Lippitt, R., Leader Behavior ..., a.a.O., S. 319

2) Bavelas, A., Communication Patterns in Task-oriented Groups in: Cartwright, D. und Zander, A. (Hrsg.), Group Dynamics ..., a.a.O., S. 503-511

3) Leavitt, H.J., Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance, in: JASP, 46, 1951, S. 38-50

4) s. Leavitt, H.J. und Bass, B.M., Organizational Psychology, Some Recent General Works in the Field, in APP, 15, 1964, S. 383

5) s. Bavelas, A., Communication Patterns ..., a.a.O., S. 511

6) s. Collins, B.E. und Raven, B.H., Group Structure: Attraction, Coalitions, Communication and Power, in: Lindzey, G. und Aronson, E. (Hrsg.), The Handbook..., a.a.O., S. 155

7) s. Shaw, M.E., A Comparison of Two Types of Leadership in Various Communication Nets, in: JASP, 50, 1955, S. 127

die "Sättigung" der Personen in den Schaltstellen der zentralisierten Strukturen bei der Lösung komplexer Probleme zurück, zum anderen auf die Wirkung einer zweiten Variablen, die "Unabhängigkeit", welche nach Shaw vor allem die Zufriedenheit der Gruppenmitglieder steigert, aber ebenso auch die Leistung fördert.[1)]

Die Wirkung verschiedener Kommunikationsnetze ist damit eine g e m e i n s a m e Funktion dieser beiden Variablen, der Sättigung und der Unabhängigkeit.

Da die Variablen auch in enger Beziehung zur Führung stehen, verband Shaw[2)] in einer seiner Untersuchungen die Analyse der Wirkung unterschiedlich zentralisierter Kommunikationsstrukturen mit der der Wirkung autoritären und nicht-autoritären Führer-Verhaltens:[3)]

Autoritäre Führung (nicht-autoritäre), so lauteten seine Hypothesen:
- vermindert (erhöht) die Unabhängigkeit der Mehrzahl der Gruppenmitglieder und senkt (hebt) damit vornehmlich die Zufriedenheit
- vermindert (verstärkt) Sättigungseffekte bei allen Gruppenmitgliedern und fördert (mindert) dadurch die Leistung.

Kommunikationsstrukturen mit einem höheren Grad an Unabhängigkeit:
- erfordern weniger Zeit, aber eine höhere Anzahl an Kommunikationen
- weisen geringere Fehlerquoten auf
- bringen höhere Zufriedenheit mit sich.

1) s. Shaw, M.E., A Comparison ..., a.a.O., S. 127; nach Mulder verbirgt sich dahinter das Ziel, größere Macht in zentralen Positionen ausüben zu können, nicht aber ein Bedürfnis nach Unabhängigkeit: s. Mulder, M., Power and Satisfaction in Task-Oriented Groups, in: AP, 16, 1959, S. 178-225

2) s. Shaw, M.E., A Comparison ..., a.a.O.

3) s. Shaw, M.E., A Comparison ..., a.a.O., S. 128

Schließlich vermutete er, daß Positionen mit höherer Unabhängigkeit:
- weniger Zeit und mehr Kommunikationen benötigen
- zu größerer Zufriedenheit führen,
wobei die Unterschiede zwischen der Führer-Position und den übrigen Positionen stärker ausgeprägt sind unter der autoritären Führung als der nicht-autoritären.

Die Untersuchungen bestätigten nach Shaw[1] im großen und ganzen seine Hypothesen und stehen damit in teilweisem Widerspruch zu den Lewin'schen Experimenten, als hier autoritär geführte Gruppen s o w o h l quantitativ[2] (geringere Lösungszeit, geringerer Kommunikationsaufwand) wie qualitativ (Zahl der Fehler) bessere Resultate zeitigten, während dort die demokratisch geführten Gruppen qualitativ bessere Resultate lieferten.

Shaw[3] weist lediglich auf mögliche Unterschiede der Experimentiersituation hin, die die Differenz zu erklären vermögen:
1. unterschiedliche Führer-Rollen
2. unterschiedliche Populationen und
3. verschiedenartige Aufgaben der Gruppen, ohne jedoch anzugeben, in welcher Weise diese Differenzen ihre Wirkungen ausüben könnten.

Eine weitergehende Analyse des Widerspruchs ist unmöglich, solange die Shaw'schen Hypothesen und die verwendeten Begriffe nicht exakter sind. Der Begriff der Sättigung scheint zwei Dimensionen zu beinhalten, die konträre Wirkungen ausüben können, zum einen eine (objektive) Überforderung zentraler

1) Shaw, M.E., A Comparison ..., a.a.O., S. 132

2) Die Interpretation der quantitativen Überlegenheit der demokratischen Führung im Lewin'schen Experiment von Shaw deckt sich nicht mit den oben referierten Resultaten, nach denen die autoritär geführten Gruppen q u a n t i t a t i v die besten Resultate hatten. Uns ist nicht bekannt, worauf sich die unterschiedliche Interpretation von Shaw stützt

3) Shaw, M.E., A Comparison ..., a.a.O., S. 133

Positionen an Kommunikationen, zum anderen eine psychische Sättigung. Zudem entziehen sich Hypothesen, die Elemente wie "bis zu einem gewissen Punkt" (an dem die Sättigung eintritt) enthalten, der exakten Überprüfung und Widerlegung.

Die bisherige Forschung legt eine weitergehende Differenzierung der untersuchten Zusammenhänge und eine Analyse der "Zwischenprozesse" oder der Wirkungen der intervenierenden Variablen nahe. Eine Unterteilung der die Handlungsfähigkeit und -bereitschaft beeinflussenden Variablen erscheint als eine erste Differenzierung angebracht, sodann weitergehende Differenzierungen dieser beiden abhängigen Variablen. Hinsichtlich der Fähigkeit einer Gruppe haben sich im Rahmen der Kommunikationsforschung folgende Kriterien als relevant erwiesen:[1] - die Zeit zur Lösung - die Zahl der Fehler[2] - die Zeit zur Organisation der Gruppe[3] - die Stabilität der Organisation - die Flexibilität der Organisation - das "produktive Potential" der Gruppenmitglieder[4] - die Zeit und Qualität von Lernprozessen u.a.m.

Zu einer Aufschlüsselung der Bereitschaft zur Kommunikation ist vor allem eine Untersuchung der Ziele der Gruppenmitglieder notwendig, in Verbindung mit der Analyse von Normen der

1) s. dazu den Überblick in: Collins, B.E. und Raven, B.E., Group Structure ..., a.a.O., S. 141 ff

2) Als Determinanten der Zahl der Fehler haben sich die "Heterogenität" der Informationsquelle wie die "Direktheit der Fehlerkorrektur" erwiesen. Verschiedene Informationsquellen und direkte Korrektur erhöhen die Fehlerkorrektur; s. dazu: Collins, B.E. und Guetzkow, H., A Social Psychology of Group Processes for Decision Making, New York 1964, S. 1o, sowie: Katz, D. und Kahn, R.L., The Social Psychology..., a.a.O., S. 235 ff. Gemessen am Kriterium der Fehlerkorrektur erwiesen sich daher auch dezentralisierte Strukturen zentralisierten überlegen, s.Mayntz, R. und Ziegler, R., Soziologie ..., a.a.O., S. 484

3) s. dazu Collins, B.E. und Raven, B.H., Group Strcture ..., a.a.O., S. 15o, die Untersuchungen anführen, die zeigen, daß es nicht die Struktur als solche ist, die sich auswirkt, sondern daß die Wirkung sich indirekt über die "Fähigkeit der Gruppe, sich zu organisieren" vollzieht.

4) s. Bavelas, A., Communication Patterns ..., a.a.O., S. 511

Gruppe und der umgebenden Organisation und Gesellschaft. Die psychische Sättigung eines Gruppenmitgliedes läßt sich nach unserem Modell verstehen als ein Verhältnis von Aufwand (unerwünschten Konsequenzen: die mit der Weitergabe, Aufbereitung und Erläuterung von Informationen verbundene Arbeit, Anerkennung in der Gruppe, Macht[1]) und Ertrag (erwünschten Konsequenzen), das einen Schwellen-Punkt erreicht hat, der durch eigene Standards, Normen der Gruppe oder Vergleiche mit anderen Personen gesetzt ist.

Obwohl man in der Literatur der Ansicht ist, die Labo rexperimente zur Kommunikation ließen sich auf die Untersuchung realer Gruppen übertragen,[2] blieben die Extrapolationen dieser Untersuchungen in dem Bereich realer Kommunikationsprozesse in Arbeitsgruppen auf wenige Studien beschränkt,[3] auf die wir weiter unten noch eingehen.

1) s. dazu die These von Mulder, daß die Befriedigung des Machtbedürfnisses für den Zusammenhang von zentraler Struktur und Zufriedenheit verantwortlich ist: s. Mulder, M., Power and Satisfaction in Task-oriented Groups, in: AP, 16, 1959, S. 178-225

2) s. Cartwright, D. und Zander, A., The Structural Properties of Groups: Introduction, in: Cartwright, D. und Zander, A. (Hrsg.), Group Dynamics ..., a.a.O., S. 497

3) s.Leavitt, H.J. und Bass, B.M., Some Recent ..., a.a.O., S. 384
auch: Cartwright, D. und Zander, A., The Structural ..., a.a.O., S. 497;
s. vor allem die Untersuchung von Blau und Scott in: Blau, P.M. und Scott, W.R., Formal Organizations ..., a.a.O.

6.1.3 Resultate der Demokratieforschung aus Industrie, öffentlicher Verwaltung und Militär

Die Übertragung der frühen Experimente mit Kindergruppen auf reale Arbeitsgruppen in formalen Organisationen war eine logische Folgerung, weil zwei wichtige Fragen offengeblieben waren:[1)]

1. Waren die auf unzulänglichen Kriterien und Messungen basierenden Aussagen zur aufgabenbezogenen Effizienz gerechtfertigt?
2. Würden demokratische Verhaltensweisen auch in der "rauhen" Ernstsituation mit Erwachsenen in einem Industriebetrieb dieselben Wirkungen nach sich ziehen?

Die ersten Experimente von Bavelas und French[2)] ergaben, daß demokratische Techniken wie Gruppenentscheidungen über Produktivitätsstandards und Eigenentscheidungen über die Arbeitsgeschwindigkeit an verschiedenen Tageszeiten zu beträchtlichen (18%ige Steigerung der Produktivität) Effizienz-Steigerungen über längere Zeiträume hinweg führen können. Dies führt der Autor auf folgende Fakten zurück:

1. Die Wirkung der Gruppenarbeit hängt ab von der Fähigkeit des Führers im Umgang mit Gruppen. French, der nicht die Erfahrung wie Bavelas im Umgang mit Gruppen hatte, erreichte mit den von ihm geführten Gruppen zunächst bei weitem nicht die Bavelas'schen Resultate.[3)]
2. Entscheidungen in der Gruppe über zu erreichende Ziele beeinflussen maßgeblich den Erfolg der Gruppenarbeit. Gruppen, die keine k o n k r e t e n E n t s c h l ü s s e

1) s. French, Jr., J.R.P., Field Experiments: Changing Group Productivity, in: Miller, J.G. (Hrsg.), Experiments in Social Process, New York 1950, S. 83
2) s. French, Jr., J.R.P., Field Experiments ..., a.a.O.,S.84ff
3) s. French, Jr., J.R.P., Field Experiments ..., a.a.O., S. 87

über Produktionsstandards faßten, sondern lediglich diskutierten, verbesserten ihre Produktivität auch nicht.[1)]

3. Den Haupteinfluß sieht der Autor in der demokratischen Führung (Diskussion, Eingehen auf Probleme der betroffenen Personen, freundliche Atmosphäre, Abwägen der Vor- und Nachteile verschiedener Handlungsalternativen) in Verbindung mit der Kleingruppensituation.[2)]

Die Beobachtung, daß Veränderungen der Führung in einer Arbeitsgruppe nur dann von Bestand sind, wenn sich das organisatorische Umfeld ebenfalls kongruent verändert[3)], weist hin auf die Notwendigkeit der Einbeziehung dieser Faktoren zum Verständnis und der Erklärung von Handlungen der Gruppenmitglieder.

Die wenigen Angaben zu diesen Experimenten lassen keine weitergehende Aufschlüsselung der Ursachen der beobachteten Veränderungen im Hinblick auf die Handlungsfähigkeit und -bereitschaft der Gruppenmitglieder sowie einzelne ihrer Komponenten zu.

Ein Kontrollexperiment von Lawrence und Smith[4)], das die Bavelas'sche These untersuchte, nach der der Leistungsanstieg auf die eigene Zielsetzung der Gruppe und weniger auf die Möglichkeit, Probleme der Organisation mit Vorgesetzten zu diskutieren, zurückzuführen ist, ergab, daß Gruppen, die ihre Arbeitsergebnisse diskutierten und sich daraufhin neue Produktionsziele setzten, signifikant höhere Produktionssteigerungen hatten als Gruppen, die lediglich a l l g e m e i n e Probleme diskutierten. Zwar bewertete man die Bemühungen seitens des Managements, insbesondere die Chance der Problemdiskussion sowie das Verständlichmachen der Unternehmens-Ziele posi-

1) s. French,Jr., J.R.P., Field Experiments..., a.a.O., S. 84
2) s. French,Jr., J.R.P., Field Experiments..., a.a.O., S. 84 und 87
3) s. French,Jr., J.R.P., Field Experiments..., a.a.O., S.87,88
4) Lawrence, L.C. und Smith, P.C., Group Decision and Employee Participation, in: JAP, 39, 1955, S. 334-337

tiv, und ein Teil der in den Nur-Diskussionsgruppen zu beobachtenden Produktionsanstiege ist vermutlich als Gegenleistung für dieses Entgegenkommen zu interpretieren, die wesentlichste Einflußquelle aber war die Diskussion, die sich auf die eigene Arbeit bezog.

Eine Beobachtung der Autoren scheint von besonderer Wichtigkeit: Demokratischere Führung setzt die Fähigkeit der Gruppenmitglieder zur Diskussion, Entscheidung und Kontrolle voraus, eine für Studenten selbstverständliche, für Arbeiter aber erst allmählich durch Training zu erwerbende Voraussetzung.[1)]

Aus diesem und dem voraufgegangenen Experiment von Bavelas[2)] läßt sich folgern, daß entscheidende Veränderungen in den Verhaltensweisen nur dann zu erwarten sind, wenn diese als adäquate Mittel zur Erreichung persönlicher Ziele oder von Gruppenzielen (normen) angesehen werden. Ihr Einfluß ist gering, wenn der person- oder gruppenbezogene Nutzen nicht ersichtlich ist.

In der Likert'schen[3)] Zusammenfassung der an der Universität von Michigan durchgeführten Untersuchungen, über die weiter unten noch ausführlich berichtet wird, in denen ebenfalls ähnliche Konzepte wie die des demokratischen und autoritären Verhaltens verwendet wurden, werden die Ergebnisse der Kinder-Experimente bestätigt:[4)] Auch autoritäre Vorgesetzte können danach hohe Produktivität von Gruppen erreichen, wenngleich dieses Verhalten nach seiner Ansicht, abgesehen von den "ungünstigen" Auswirkungen auf die Gruppenmitglieder, nur kurzfristig Erfolg habe und in aller Regel mit hoher Materialverschwendung,

1) s. Lawrence, L.C. und Smith, P.C., Group Decision ..., a.a.O. s. 337
2) s. French, Jr., J.R.P., Field Experiments ..., a.a.O.
3) Likert, R., New Patterns ..., a.a.O.
4) s.Likert, R., New Patterns ..., a.a.O., S. 59

Arbeitsunterbrechungen u.ä. Begleiterscheinungen verbunden ist. Auf der anderen Seite führe nur dann ein demokratischer Führungsstil zu hohen Leistungen (hoher Produktivität), wenn hohe Leistungsziele der Beteiligten hinzukämen.

Der letzte Satz aber hat mehr den Charakter einer Proklamation als einer Aussage über die Realität. Zu fragen wäre, ob und wann demokratisch geführte Gruppen hohe Leistungsziele verfolgen. Unser Fazit aus den bisherigen Untersuchungen, daß das Arbeitsziel unter dem Gesichtspunkt person- und gruppenbezogener Kriterien gesetzt wird, kann auch bedeuten, daß in "demokratischen" Diskussionen deutlich wird, daß niedrigere Leistungsstandards angemessener sind, z.B. weil sonst die Gefahr besteht, daß die Akkordsätze erhöht werden oder ansonsten gesundheitliche Schäden und Gefahren zu befürchten sind.

Die bisherigen Aussagen bedürfen weiterer Differenzierungen, alleine bezogen auf industrielle Organisationen, angesichts unterschiedlicher Aufgaben einzelner Abteilungen und verschiedenartiger Erwartungen, Motive und Einstellungen der in ihnen beschäftigten Personen:

Wenn auch die Produktivitätskriterien nur ungenau und unvollständig sind, so legen die Studien von Baumgartel[1], Meltzer[2] und Pelz[3] nahe, daß Personen, die mit Forschungsarbeiten beschäftigt sind und wissenschaftlich orientiert sind, am produktivsten und mit der höchsten Leistungsmotivation unter einer demokratischen (partizipativen) Führung arbeiten. Dieser Führungsstil wird aber nur dann anerkannt und ist nur dann erfolgreich, wenn er von einem Vorgesetzten mit hoher fach-

1) Baumgartel, H., Leadership Style as a Variable in Research Administration, in: ASQ, 2, 1957, S. 344-360

2) Meltzer, L., Scientific Productivity in Organizational Settings, in: JSI, 12, 1956, S. 32-40

3) Pelz, D.C., Freedeom in Research, in: IST, 1964, S.54-63 s. auch Pelz, D.C. und Andrews, F.M., Scientists in Organizations, New York 1966

licher Autorität und hoher Motivation zur Erbringung wissenschaftlicher Leistungen ausgeht.[1)]

Nicht bestätigt wird der Zusammenhang zwischen einer "permissiven" Atmosphäre und der höheren Leistung von Wissenschaftlern in einer Untersuchung von Weschler u.a.[2)], die unter einer "restruktiven" Atmosphäre ebenso gute Ergebnisse fanden.

Allerdings hat die permissive Führung eher Ähnlichkeit mit einem laissez-faire-Stil im Lewin'schen Sinne, in dem Führung gerade nicht in einer regen Interaktion zwischen Führer und Geführten besteht, die für die Effizienz so wesentlich erscheint.[3)]

Als Ergebnis dieser Studien läßt sich festhalten, daß unter einer autoritären Führung die Leistungs f ä h i g k e i t einer Gruppe von Wissenschaftlern leidet, weil:
sich Kommunikationswege, -inhalte und -häufigkeiten nicht von vornherein entscheiden lassen[4)], sondern nur in der jeweiligen Situation. Ein autoritärer Führer, der alle diese Entscheidungen selbst ad hoc fällen müßte, wäre überfordert. Wie wir schon zuvor bei der Durchsicht von Laborexperimenten sahen, sind bei komplexen Aufgaben, wie sie für wissenschaftliche Arbeit typisch sind, offene Kommunikationsstrukturen die geeignetsten.

Die B e r e i t s c h a f t zur wissenschaftlichen Arbeit, dies geht ebenfalls eindeutig aus empirischen Untersuchungen hervor, ist höher unter einer Führung, die hohe Autonomie ge-

1) s. Baumgartel, H., Leadership, Motivations and Attitudes in Research Laboratories, in: JSI, 12, 1956, S. 3o ff

2) s. Weschler, J.R., Kahane, M. und Tannenbaum, R., Job-Satisfaction, Productivity and Morale: A Case Study, in:OP, 1952, S. 1-14

3) s. Pelz, D.C., Motivation of the Engineering and Research Specialist, in: AMA - Series, Nr. 186, S. 33-36

4) s. Allen, Th.J., Meeting the Technical Information Needs of Research and Development Projects, Nov. 1969, unveröffentl. Forschungsbericht

währt.[1] Autonomie stellt für den Wissenschaftler einen Wert in sich dar und sie ist zugleich die Voraussetzung für die Erlangung der persönlichen Ziele, die mit wissenschaftlicher Arbeit verbunden sind.[2]

Eine der aussagekräftigsten und detailliertesten Untersuchungen aus dem industriellen Bereich, die die "Technologie" als Variable einbezieht, stammt von Argyle, Gardner und Cioffi.[3] Ein Unterziel der Studie war, die bislang lediglich in den Vereinigten Staaten untersuchte Fragestellung zum Zusammenhang zwischen Führung und der Effizienz von Gruppen in Großbritannien zu überprüfen.

Argyle u.a. unterteilten die Variable "Führungsverhalten" in 5 Dimensionen, deren eine sie als "demokratische" bezeichneten. Demokratische Vorgesetzte im Sinne dieser Dimension ließen Diskussionen zu, beteiligten ihre Mitarbeiter an Entscheidungen und gaben hinlänglich Informationen weiter.[4]

Weitere Dimensionen betrafen[5]: die Enge der Beaufsichtigung (general vs. close supervision), den Druck seitens des Vorgesetzten zu hoher Leistung (pressure for production), die Aufgaben- (production-) bzw. Personbezogenheit (empoloyee-centered supervision) und das Bestrafen von Untergebenen (punitive methods).

Zur Messung der Leistung benutzten die Autoren 3 Indikatoren:

1. Die Produktivität
2. Die Rate der freiwilligen Abwesenheit
3. Die Fluktuation

1) s. Barnes, L.B., Organizational Systems and Engineering Groups, Boston 1964, S. 3o

2) s. Barnes, L.B., Organizational..., a.a.O., S.22 u.S.47 ff

3) Argyle, M., Gardner, G. und Cioffi, F., Supervisory Methods Related to Productivity, Absenteeism and Labour Turnover, in: HR, 11, 1958, S. 23-4o

4) s. Argyle, M., Gardner, G. und Cioffi, F., The Measurement of Supervisory Methods, in: HR, 1o, 1957, S. 3oo

5) Die weiteren Ausführungen beziehen sich wieder auf: Argyle, M., Gardner, G. und Cioffi, F., Supervisory Methods ..., a.a.O., S. 25, 26

Signifikant positive Beziehungen ergaben sich wie erwartet zwischen demokratischem Verhalten und Produktivität nur in den Stücklohn-Abteilungen (lieu rate) dieser Unternehmen und nicht in den Abteilungen mit Lohnanreizsystemen, weil letztere, so vermutete man, das verfügbare Leistungspotential ohnehin schon ausgeschöpft hatten.

Ferner zeigte ein kombiniertes Maß aus demokratischen Freiheitsräumen belassenden und nicht strafendem Verhalten eine Korrelation zur Produktivität in der Abteilung mit Stücklohn von r = o,43, was eine Varianz der Leistung von 18,5% zu erklären vermochte. Das bedeutet, daß der Produktivitätszuwachs aufgrund des genannten Führungsverhaltens 18,5% betrug, eine ähnliche Zuwachsrate wie in der Studie von Bavelas und French[1].

Die letztere Beziehung fand sich jedoch nur in den Montageabteilungen, nicht dagegen in solchen Abteilungen, in denen die Arbeit bzw. das Arbeitstempo vorwiegend durch Maschinen bestimmt war, da in ihnen kein Variationsspielraum bestand, der durch eine erhöhte Leistungsbereitschaft hätte ausgefüllt werden können.

Demokratisches Verhalten war weiterhin signifikant mit niedrigerer Abwesenheitsrate verbunden, nicht jedoch mit der Fluktuation. Letzteres wird damit erklärt, daß in den Stücklohnabteilungen im betrachteten Zeitraum keine Fluktuation stattfand und daß die Fluktuation in den Abteilungen mit Lohnanreizsystemen wie zu den übrigen abhängigen Variablen keine Beziehung aufwies.

Als Erklärungsgründe für die Beziehung zwischen demokratischem Verhalten und Produktivität verwerfen die Autoren die These, daß im demokratischen Klima die Arbeiter zufriedener seien und d e s h a l b mehr leisteten.

1) French, Jr., J.R.P., Field Experiments ..., a.a.O.

Es sei vermutlich eher ein grundlegendes psychologisches Phänomen, daß man höhere Anstrengungen auf sich nehme, wenn man zur Erledigung der Arbeit ein Wort mitsprechen könne, allerdings nicht in der Weise, daß jeder seine eigenen Arbeitsverfahren (-methoden) festlege.

Diese Studie läßt vermuten, daß in stark strukturierten Arbeitssituationen demokratisches Führerverhalten von den Untergebenen als angemessen, während autoritäres Verhalten als unnötiger Eingriff, Kontrolle und Betonung der Vorgesetztenrolle[1] angesehen wird. Entsprechend vermag die höhere Bereitschaft unter demokratischer Führung eher den verbleibenden Rest an Leistungspotential zu aktivieren als autoritäre Führung.[2]

Blau und Scott[3] fanden in der Untersuchung einer Wohlfahrtsorganisation n i c h t ihre Vermutung bestätigt, daß der Grad des Autoritarismus - ein Indikator eines autoritären Verhaltens - , definiert durch die Zahl der Besuche durch die Sozialhelfer, negativ korreliert. Zur Messung des Autoritarismus unterteilten die Autoren die Vorgesetzten anhand einer Reihe von Fragebogenantworten der Untergebenen in "autoritäre" Vorgesetzte und "nicht autoritäre". Autoritäre Personen legten danach großen Wert auf striktes Einhalten der festgelegten Prozeduren und ergriffen von sich aus die Initiative im Umgang mit ihren Mitarbeitern, etwa indem sie deren Arbeit kontrollierten oder Direktiven erteilten. Diejenigen, die diese Eigenschaften nicht aufwiesen, wurden als nicht autoritär bezeichnet. Im Gegensatz zur ersteren Gruppe war ihre Bereitschaft stärker, selbst Verantwortung zu übernehmen.

mit der Effizienz

1) s. Gouldner, A.W., Patterns ..., a.a.O., S. 161, der anführt, daß in einem gesellschaftlichen Milieu, wie dem amerikanischen, mit starken Egalitätsnormen, die dauernde Verkörperung der Ungleichheit in der Gestalt des Vorgesetzten zu Spannungen führen kann.

2) s. House, R.J., A Path Goal ..., a.a.O., S. 325

3) Blau, P.M. und Scott, R.W., Formal Organizations ..., a.a.O., S. 15o ff

Die Art der Dienstleistungserbringung, ein weiterer Effizienz-Indikator stand in enger Beziehung zu diesen Verhaltensweisen:

Autoritär geführte Sozialarbeiter überprüften vornehmlich, wer für die Sozialhilfe in Frage kam und kümmerten sich weniger um den Sozialhilfefall, wie es für die Sozialarbeiter in nicht autoritär geführten Gruppen typisch war.

Häufiger statteten auch die autoritär geführten Sozialarbeiter anderen Personen Besuche ab, um Angaben der Klienten zu überprüfen. Insofern ist das Kriterium "Zahl der Besuche" unzureichend, als es verschiedene Arten von Besuchen zusammenfaßt.

Aus den beiden letztgenannten Beobachtungen lassen sich jedoch angesichts fehlender Zielsetzungen keine eindeutigen Bewertungen der Effizienz ableiten. Möglicherweise lagen auch unterschiedliche Ziele bei Sozialarbeitern und ihrer Behörde vor. (z.B. Einhaltung der Gesetze versus bestmögliche Hilfeleistung)

Die Vergleichbarkeit dieser mit den übrigen referierten Demokratiestudien wird erschwert durch das Fehlen einer Reihe von demokratischen Verhaltensmerkmalen in dieser Studie; denn nicht-autoritär besagt, bezogen auf die Lewin'schen Studien[1], daß diese Personen geringe Werte auf den für autoritäre Verhaltensweisen typischen Dimensionen aufwiesen, aber nicht, daß sie auf andere Personen eingingen oder ihnen, wo es erforderlich war, Hilfe anboten.

Im Gegensatz zum Grad des Autoritarismus standen jedoch die "soziale und emotionale Distanz" des Vorgesetzten wie seine "Unabhängigkeit" zur Zahl der Besuche in positivem Zusammenhang.

1) White, R. und Lippitt, R., Leader Behavior ..., a.a.O.

Es mag sein, daß die Sozialarbeiter Vertraulichkeit ihrer Vorgesetzten nicht honorierten, sondern deren Autorität, mit der sie die Ziele der Organisation vertraten, nur akzeptierten bei sozialer und emotionaler Distanz zu ihrer Person. "Vertraulichkeit erzeugt Verachtung", sagt Homans[1], weil ein grundlegendes Gesetz, das der Statuskongruenz, verletzt ist, aufgrund dessen ein Autoritätsverhältnis und Vertraulichkeit nicht zueinander passen.

Was zueinander paßt, hängt jedoch von der Situation insgesamt ab, in der sich Menschen befinden. So fand Gouldner[2], daß bei Unter-Tage-Arbeit Vorgesetzte und Untergebene, infolge der allgegenwärtigen Gefahr, wie der besonderen Arbeitssituation, enge, "informale" Beziehungen herrschten, während Über-Tage distanzierte Beziehungen dominierten. Die Diskrepanz scheint vor allem dann vorzuliegen, wenn die Autorität des Vorgesetzten in der bürokratischen Ausübung einer vorgesetzten Position begründet liegt.

Die Hypothese, daß Geführte nicht immer demokratisches Vorgesetztenverhalten bevorzugen, wurde von Crozier[3] in seinen Studien an einer französischen Verwaltungsorganisation bestätigt:

In der untersuchten Organisation wuchs der Wunsch, autoritäre Vorgesetzte zu haben, je "tiefer" die betrachtete hierarchische Ebene. Eine mögliche Erklärung erfahren wir an anderer Stelle[4]:

1) Homans, G.C., Elementarformen ..., a.a.O., S. 265 ff

2) Gouldner, A.W., Patterns ..., a.a.O., S.

3) Crozier, M., Le contexte sociologique des relations hierarchiques, in: Organisation Scientifique, Bruxelles 1964, S. 29-36. Da nicht erhältlich, entnommen aus: Hofstede, G.H., The Game of Budget Control, Assen 1967, S. 186

4) Crozier, M., The Bureaucratic Phenomenon, London 1964, S. 204

Der Furcht vor Gruppendruck und Verhaltenskontrolle bei Gruppen entscheidungen steht der Wunsch nach Beteiligung an Entscheidungen und eigener Kontrolle der "Umwelt" gegenüber, eine Dissonanz, die je nach Situation (z.B. hierarchische Ebene) unterschiedlich gelöst werden kann.

Die Rolle der Organisation als bedingende Variable bzw. als Komplex einzelner Variablen für den Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und Effizienz wird deutlich durch eine Studie von Adams[1] im Militär: Das autoritäre Milieu des Militärs prägte mit der Zeit die in ihm Tätigen. Für die Effizienz von Bomberbesatzungen war jedoch ein mittlerer Grad an Autoritarismus am günstigsten. Vermutlich werden aber die Beziehungen im Kriegsfall anderer Art sein als die hier von Trainingssituationen berichteten.[2] Das Ergebnis ist in einer weiteren Hinsicht interessant: Es mahnt zur Vorsicht gegenüber allzu vereinfachten Hypothesen des Entweder-Oder, des "Autoritär" versus "Demokratisch".

Die Antworten auf die eingangs gestellten Fragen können nicht eindeutig ausfallen:
Die Wirkung demokratischen oder autokratischen Führer-Verhaltens hängen ab:

1. Von den Fähigkeiten des F ü h r e r s :
   Die Effizienz gemeinsamer Gruppenarbeit hängt ab vom "Geschick" des Führers im Umgang mit Gruppen. Sie ist weiter nur dann effizient, wenn Ziele gesetzt werden, das Anspruchsniveau der Ziele "hoch" ist und Entscheidungen über alternative Handlungsmöglichkeiten getroffen werden.
2. Von den Zielen und den daraus abgeleiteten Einstellungen und Erwartungen und sowie den Erfahrungen der G e f ü h r t e n :

1) Adams, S., Social Climate and Productivity in Small Groups, in: ASR, 19, 1954, S. 421-425
2) s. Adams, S., Social Climate ..., a.a.O., S. 422

Personen mit autoritären Persönlichkeitsmerkmalen und Personen, die aufgrund von Erfahrungen oder Erwartungen Angst vor gemeinsamen Entscheidungsprozessen haben, bevorzugen eher eine autoritäre Führung; daher wird eine autoritäre Führung dieser Personen auch effizienter sein als eine demokratische.

Wissenschaftlich arbeitende Personen bevorzugen demokratische Führungsstile, die aber nur dann effizient sind, wenn sie verbunden sind mit hoher fachlicher Autorität und hoher Leistungsmotivation des Vorgesetzten.

3. Von dem H a n d l u n g s s p i e l r a u m der Geführten: L o h n s y s t e m e , die die Leistungsbereitschaft schon weitgehend ausschöpfen und t e c h n i s c h e S y s t e m e , die Handlungsweisen (Tempo, Arbeitsfolge) weitgehend festlegen, setzen Effizienzsteigerungen Grenzen.

4. Von den Einflüssen der umgebenden O r g a n i s a t i o n: In "bürokratischen" Organisationen sinkt die Präferenz für demokratische Führungsstile mit abnehmender hierarchischer Ebene.
Führungsstile, die im Widerspruch zu Normen der Organisation im allgemeinen, zu Werthaltungen der jeweiligen Vorgesetzten im speziellen stehen, können auf Dauer gesehen nicht zu einer Effizienzsteigerung führen.

5. Von der Art der A u f g a b e , bzw. der übergeordneten Zielsetzung der O r g a n i s a t i o n :
Bei stark strukturierten Aufgaben (Militär, bürokratische Organisation) bzw. in Situationen mit starkem Bedürfnis nach Strukturierung (Krieg) scheint eine autoritäre Führung effizienter zu sein als eine demokratische.

Die Schwierigkeit der Interpretation der Demokratiestudien liegt in den unpräzisen und weit gefaßten Begriffen "demokratisch", "autoritär" und "laissez-faire".

Man zwängt die Komplexität von sozialen Prozessen in zwei oder drei Begriffen zusammen[1], die dann nicht hinlänglich operalisiert sind (sein können), kaum Vergleiche zwischen einzelnen Studien zulassen und keine exakten Ableitungen von Hypothesen über W i r k u n g s zusammenhänge erlauben, da zu Unterschiedliches vereint ist. Ferner verleitet eine Dichotomisierung zum Schwarz-Weiß-Denken[2], was einer ohnehin wertbeladenen Interpretation[3] und Diskussion nur noch förderlich ist

Auch die abhängige Variable "Effizienz" bedarf der dimensionale Aufgliederung, da von unterschiedlichen Führungsdimensionen unterschiedliche Auswirkungen auf einzelne Effizienzkriterien ausgehen.[4]

1) s. Anderson, R.C., Learning in Discussions ..., a.a.O., S. 2o9

2) s. Fiedler, F.E., A Theory of Leadership Effectiveness, New York 1967, S. 12, 13

3) s. Anderson, R.C., Learning in Discussions ..., a.a.O., S. 21o

4) s. dazu Neuberger, O., Experimentelle Untersuchungen von Führungsstilen, in:PE, 5, 1971, S. 58 ff

6.2 Empirische Befunde zur Effizienz partizipativer Führung

Der Begriff der "Partizipation" wird teilweise synonym für den Begriff "demokratische Führung" verwendet.
Hier jedoch soll er spezifischer verwendet werden: Zur Hervorhebung eines Aspekts aus dem umfassenderen Dimensionen-Spektrum des Demokratiebegriffs, nämlich der Teilhabe (Beteiligung) an Entscheidungen über Ziele, Arbeitsbedingungen und alternative Wege zur Zielerreichung von Arbeitsgruppen; dennoch ist auch dieser Begriff sehr umfassend und kann nur zu einer groben Kennzeichnung von Phänomenen dienen, da in ihm alle Variationen in Quantität wie Qualität der Partizipation eingeschlossen sind. Nach einer allgemeinen Erörterung der Beziehung zwischen der Partizipation und der Effizienz von Gruppen, sollen zunächst empirische Ergebnisse der Forschungen zur d i r e k t e n Partizipation von Gruppenmitgliedern an Entscheidungen über ihre Arbeitsbedingungen diskutiert werden, sodann Befunde zur direkten Partizipation in umfassenderen Partizipations-Programmen, in denen nicht nur einzelne Gruppen, sondern Abteilungen oder gesamte Organisationen partizipativ geführt werden bzw. partizipativ strukturiert sind. Die i n d i r e k t e Partizipation über Repräsentationsorgane, die Mitbestimmung, wird nicht in die hiesige Diskussion einbezogen, weil sie uns über die spezifische Fragestellung der Arbeit zu weit hinausführte.

Schwergewichtig ist die Partizipationsforschung ausgerichtet auf den Zusammenhang von: Partizipation und ihren Auswirkungen auf die Handlungs b e r e i t s c h a f t und weniger auf die Handlungs f ä h i g k e i t . Da Partizipation zu einem wesentlichen Teil Partizipation von G r u p p e n bedeutet, wird sich ein drittes Kapitel mit der F ä h i g k e i t von Gruppen im Vergleich zu einzelnen bzw. ihrer F ä h i g k e i t in Abhängigkeit von Gruppenprozessen und -strukturen beschäftigen.

6.2.1 Empirische Befunde zur direkten Partizipation am Arbeitsplatz

Die oben angeführten frühen Experimente von Bavelas und French[1] fanden ihre Fortsetzung in einer im größeren Rahmen angelegten und wie die Lewin'schen Studien weithin bekanntgewordenen Untersuchungen von Coch und French:[2]

In dem von ihnen untersuchten Betrieb, einer Schlafanzugfabrik, waren die häufig erforderlichen Arbeitsumstellungen stets von Resistenz begleitet, die sich in Beschwerden über die Akkordsätze in Fluktuation und verringerten Leistungen äußerte. Nur 28% der Arbeiter erreichten nach Umstellungen wieder die betriebliche Norm von 6o Einheiten, die als Grundlage der Leistungsentlohnung diente.

Man verglich drei experimentelle Situationen: Eine Gruppe ("no participation") wurde wie gewohnt behandelt: Man veränderte Arbeit und Akkordsatz, begründete dieses Vorgehen in einer Zusammenkunft und beantwortete anfallende Fragen der Gruppe. Eine zweite Gruppe ("participation through representation") erhielt Gelegenheit, vor Einführung der Veränderung mit dem Management die geplanten Veränderungen zu besprechen. Dabei wurde ihr ein Plan repräsentiert, der es der Gruppe überließ, spezielle Arbeiterinnen auszuwählen, die von der Gruppe neu entwickelten Arbeitsmethoden zu testen und neue Akkordsätze durch eigene Zeitstudien festzulegen. Die trainierten Arbeiterinnen erklärten dann diese Methoden den übrigen und bildeten sie darin aus. Zwei weiteren Gruppen ("total participation") wurde ebenfalls dieser Plan offeriert, doch nahmen alle Gruppenmitglieder an den beschriebenen Schritten teil.

Während sich in der ersten Gruppe die üblichen Auswirkungen (vor allem Absinken des Produktionsstandards auf 5o Einheiten pro Stunde) zeigten, hatten die Arbeiterinnen mit repräsentativer Partizipation schon nach 14 Tagen ihren ursprünglichen Standard von 6o Einheiten pro Stunde wieder erreicht. Die schnellste "Erholung" und den größten Anstieg des Produktionsstandards (14% über dem normalen Standard) wiesen die Gruppen auf, deren Mitglieder alle partizipierten. In beiden letztgenannten Gruppen beobachtete man nicht die sonst üblichen Feindseligkeiten und niemand verließ die Firma in den folgenden 4o Tagen.

1) s. French, Jr., J.R.P., Field Experiments ..., a.a.O.

2) Coch, L. und French, Jr., J.R.P., Overcoming Resistance to Change, in: Cartwright, D. und Zander, A. (Hrsg.), Group Dynamics ..., a.a.O., S. 336-35o

Ein interessanter Vergleich bot sich, als 2 1/2 Monate nach diesem Experiment ein Teil der Gruppe ohne Partizipation eine neue Arbeit übernahm, diesmal jedoch unter den Bedingungen totaler Partizipation. Die Auswirkungen waren denen der Gruppe mit totaler Partizipation im ersten Experiment ähnlich.

Vergleicht man die Handlungsbedingungen in den beiden Entscheidungssituationen (mit und ohne Partizipation), so scheiden einige Bedingungen als Erklärungsfaktor aus, da sie in beiden Situationen gleich beschaffen waren: Die Handlungsfähigkeit, die körperliche Anstrengung bei verschiedenen Leistungsniveaus, die allgemeine Betriebsnorm von 6o Einheiten /h, die zu erwartenden Sanktionen des Managements bei Unterschreiten der Norm und die zu erwartende Anerkennung durch Mitglieder anderer Gruppen, mit denen man im Wettbewerb stand.

Der entscheidende Unterschied lag in der Norm der Arbeitsgruppe begründet: Von Seiten des Managements angeordnete Umstellungen empfand man als willkürlich und ungerecht. Man reduzierte darum seine Leistung auf eine Norm von 5o Einheiten. Außerdem erhoffte man sich von dieser konstanten Restriktion eine Reduktion der Betriebsnorm, da die infolge der Umstellung auftretenden Schwierigkeiten "offenbar" die alte Norm unerfüllbar machten. Dafür ging man selbst eine Minderung des Verdienstes ein.

In der partizipativen Situation beurteilte man dagegen zum einen die Umstellung nicht als willkürlich und ungerecht und zum anderen war man vermutlich stärker leistungsmotiviert, weil man sich e i g e n e Ziele und eigene Arbeitsmethoden festgelegt hatte. Da die Möglichkeit zur Partizipation den Erwartungen nach Partizipation entsprach, war man darüber hinaus - als "Gegenleistung" - bereit, den Erwartungen der Vorgesetzten auf höhere Einheiten weiter als bislang entgegenzukommen.

Ihre stärktste Wirkung übten die Gruppennormen in der Situation ohne Partizipation aus: Da nur bei einheitlichem Verhalten eine Durchsetzung veränderter Standards zu erwarten war, wurden egoistische Motive nach höherem Verdienst aufgrund des Überschreitens der Norm durch starke Sanktionen unter Kontrolle gehalten[1], während in der partizipativen Situation, da kein Grund für eine geschlossene Front gegeben war, die Einzelleistungen stärker von der Gruppennorm abwichen.

Die von Coch und French[2] in ihrer ersten Studie zu beobachtende Produktionssteigerung und das raschere Einpendeln nach Produktionsumstellungen auf üblichem oder , im Vergleich zur Vorsituation, höheren Niveau, konnten in einer Wiederholungsstudie[3] in Norwegen nicht bestätigt werden. Dies führen die Autoren auf die Wirkung der folgenden Variablen zurück:[4]

1. Die L e g i t i m i t ä t :
   Die Partizipation wurde nur insoweit und in der Art befürwortet, wie man sie für legitim erachtete.
2. Das A u s m a ß d e r R e s i s t e n z gegenüber Veränderungen:
   Die Gruppennormen waren jeglicher Veränderung gegenüber sehr resistent, weil der status quo als fair und sicher galt, während eine Erhöhung des Standards die Gefahr des Heraufsetzens der Akkordsätze heraufbeschworen hätte.
3. Der R e l e v a n z der Partizipation für die Effizienz:
   Die Relevanz der Entscheidungen für die Produktivität war im Verhältnis zur US-Studie geringer, weil die wichtigsten Fragen: Akkordsatz und Produktionsstandard bereits durch Verhandlungen der Tarifpartner fixiert waren.

1) Dies wird besonders deutlich im Falle einer Arbeiterin, deren Leistung, nachdem man sie aus der Gruppe herausgelöst hatte, auf beinahe das Doppelte anstieg und die man zuvor, sobald sie höhere Leistungen zeigte, zum Sündenbock der Gruppe stempelte.

2) Coch, L. und French, Jr., J.R.P., Overcoming Resistance ..., a.a.O.

3) French, Jr., J.R.P., Israel, J. und Ås, D., An Experiment on Partizipation in a Norwegian Factory, in: HR, 13, 1960, S. 3 - 19

4) s.French, Jr., J.R.P., u.a., An Experiment ..., a.a.O., S. 5 ff und 13 ff

4. Der von den Beteiligten empfundenen W i c h t i g k e i t der Partizipation:
   Die Entscheidungen wurden nicht so wichtig empfunden wie in der US-Studie.

Daß die Wirkung der Variable "Legitimität" für den Akzept von Einflußversuchen erst zu einem derart späten Zeitpunkt in die amerikanischen Untersuchungen Eingang fand, zeigt, wie losgelöst diese, wie viele, vor allem sozialpsychologischen Studien, von der älteren soziologischen Führungstheorie, wie überhaupt der soziologischen Theorie waren.[1)]

Es liegt nahe, die Basis des unterschiedlichen Legitimitätsverständnisses im unterschiedlichen kulturellen Kontext der beiden Länder Norwegen und Vereinigte Staaten zu suchen. Die Autoren weisen, wenngleich sie diesem Faktor nur geringes Gewicht beimessen, auf die andersartige Praxis und Geschichte der Partizipation in norwegischen Betrieben hin, in denen die direkte Partizipation am Arbeitsplatz ungewöhnlich, dagegen die repräsentative Partizipation über Gewerkschaft eine vertraute Einrichtung war.[2)]

Empirische Untersuchungen zur Rolle des kulturellen Kontextes kommen zu unterschiedlichen Ergebnissen:

Auf der einen Seite wird der enge Zusammenhang des Wertesystems einer Gesellschaft und der Einstellung gegenüber Art und Weise der Führung hervorgehoben[3)] - es sei hier an die oben zitierte Studie von Meade[4)] erinnert -, auf der anderen Seite zeigte sich, daß von einer Reihe von Ländern mit sehr

1) Siehe etwa die Abhandlungen von Max Weber zu den Grundlagen und Wirkungen der Legitimität: s. Weber, M., Wirtschaft und Gesellschaft, 1.Halbbd., Köln, Berlin 1964, S.157-222

2) French, Jr., J.R.P., u.a., An Experiment ..., a.a.O., S. 18

3) s. dazu Miller, St.W. und Simonetti, J.L., Culture and Management: Some Conceptual Considerations, in: MJR, 11, 1971, S. 87-100

4) Meade, R.D., An Experimental Study ..., a.a.O.

unterschiedlichem kulturellen Hintergrund und gesellschaftlicher Verfassung der Wunsch nach Partizipation geteilt wird.[1)]

Speziell für Norwegen fand Holter[2)], daß Arbeiter und Angestellte, die keine Führungs-Positionen bekleiden, in Industriebetrieben insbesondere für stärkere Partizipation in Angelegenheiten ihres Arbeitsplatzes eintraten, allerdings nur ein kleiner Teil für Partizipation in Problemen, die das Gesamtunternehmen betrafen.

Dies waren vor allem Beschäftigte, die sehr qualifiziert waren, hohe Verantwortung zeigten, hohes Interesse an der Arbeit hatten, die sich stark mit der Organisation und ihren Zielen identifizierten, und deren Fähigkeiten am momentanen Arbeitsplatz nicht voll ausgeschöpft wurden.[3)]

Diese Beobachtung läßt sich zum einen im Sinne unseres Ansatzes als Funktion der bei Partizipation verwirklichbaren Ziele und der Einschätzung ihrer Realisierung deuten, zum anderen aufgrund unterschiedlicher Normen über die Inhalte der Partizipation. Vermutlich handelt es sich jedoch nicht um ein Entweder - Oder, sondern ein Sowohl - Als auch, weil Interdependenzen zwischen rationaler Mittel-Ziel Überlegung und Legitimitätsverständnis vorliegen können, beispielsweise derart, daß eine Person sich zur Partizipation an solchen Entscheidungen legitimiert fühlt, die zu treffen sie sich fähig schätzt und deren Konsequenzen für die Erreichung der persönlichen Ziele sie zu überblicken vermag.

Das Legitimitätsverständnis bezieht sich jedoch nicht nur auf das W a s der Partizipation, sondern ebenso auf das W i e :

1) s. Institute of Industrial Relations, University of California (Berkeley), Symposium on Workers' Participation in Management, JR, 9, 1969,7o, s.bes.S. 197-214 (Zusammenfassung)

2) Holter, H., Attitudes towards Employee Participation in Company Decision-Making Processes, in: HR, 18, 1965, S.297-321

3) s. Holter, H., Attitudes ..., a.a.O., S. 298, 299

Berkowitz[1] fand in seinen Untersuchungen von Konferenzgruppen aus Industrie und Verwaltung, daß die Mitglieder dieser Gruppen klare Rollendifferenzierungen erwarteten, und zwar des Inhalts, daß der Führer dieser Gruppen eine ausgesprochene Führungsfunktion im Sinne der Zielsetzung, des Vorschlags von Lösungen und der prozeduralen Kontrolle einzunehmen habe, während die Rolle der übrigen Mitglieder sich im wesentlichen auf die Erörterung vorgebrachter Alternativen zu beschränken habe. Kohäsion und Zufriedenheit der Gruppenmitglieder waren entsprechend höher bei zentralisierter Führung (geringe Partizipation) und niedriger bei dezentraler Führung (hohe Partizipation). Die aufgabenbezogene Effizienz dagegen stand in keinem Zusammenhang zur Führung, was am unzureichenden Effizienzkriterium und der Zahl der abgehandelten Tagesordnungspunkte gelegen haben mag.

Die Rolle der Erwartungen über Führungsrollen spielten nur dann eine untergeordnete Rolle, wenn es sich um die Lösung dringender Probleme handelte: In diesen Fällen stieg die Beteiligung an und wirkte sich positiv auf Kohäsion und Zufriedenheit aus. Berkowitz folgert aus dieser Beobachtung, daß in diesen Fällen Erwägungen der Zweckmäßigkeit bzw. Effizienz über die Konformität mit sozialen Normen dominierte.[2]
Die angeführten empirischen Befunde weisen auf die gewichtige Rolle gesellschaftlicher Normen als intervenierende Variablen im Rahmen des Wirkungsprozesses bei verschiedenen Führungssituationen hin. Bei genauerer Analyse löst sich dieser Faktor allerdings auf in einen Komplex allgemeiner gesellschaftlicher (kultureller) Normen und einen Komplex spezifischer Normen, bezogen auf die konkreten Inhalte und Prozeduren par-

1) Berkowitz, L., Sharing Leadership in Small Decision-Making Groups, in: JASP, 48, 1953, S. 231-238

2) s. Berkowitz, L., Sharing Leadership ..., a.a.O., S.237

tizipativer Führung. Letztere stehen vermutlich in engem Zusammenhang zu ich- und gruppen-bezogenen Utilitätserwartungen. Weitere bedingende Variable für den Zusammenhang zwischen Partizipation und Bereitschaft zur Leistungserbringung ergaben sich aus den Studien von Vroom[1] und French, Kay und Meyer[2]:

In der Vroom'schen Untersuchung[3] in drei hierarchischen Ebenen einer Versandgesellschaft ergab zwar eine undifferenzierte Auswertung, daß der Grad der psychologischen Partizipation, definiert als der Grad des subjektiv empfundenen Einflusses auf Pläne und Entschlüsse, die für die Beteiligten bindenden Charakter hatten, mit der Leistung positiv korrelierte, jedoch zeigten weitergehende Analysen, daß diese Beziehung umso stärker war, je größer das "Bedürfnis nach Unabhängigkeit" bzw. umso schwächer war, je höher der Grad des "Autoritarismus".

Vroom kommt daher zu einem Fazit, das unserer Beobachtung im Rahmen der Diskussion autoritärer versus demokratischer Führung entspricht: Daß die Partizipation an Entscheidungen nicht allgemein die Handlungsbereitschaft erhöht, daß vielmehr bestimmte Kategorien von Person, von der (empfundenen) Möglichkeit zur Partizipation, nicht berührt sind, u.U. sogar geringere Handlungsbereitschaft zeigen.[4]

Vroom[5] führt zwei Ziele an, die ausschlaggebend für die höhere Bereitschaft zur Leistung bei Partizipation sind:

1. die Möglichkeit, Entscheidungen auszuführen, an denen man selbst mitgewirkt hat und
2. die geringere Dominanz eines einzelnen.

Die empirischen Daten lassen beide Interpretationen zu.

1) Vroom, V.H., Some Personality Determinants of the Effects of Participation, Englewood Cliffs 196o
2) French, Jr., J.R.P., Kay, E. und Meyer, H.H., Participation and the Appraisal System, in: HR, 19, 1966, S.3-2o
3) Vroom, V.H., Some Personality ..., a.a.O.
4) s. Vroom, V.H., Some Personality ..., a.a.O., S. 42 ff
5) s. Vroom, V.H., Some Personality ..., a.a.O., S. 45

Die Relevanz der zuvor eingeführten Variablen geht auch aus der Untersuchung von French, Kay und Meyer[1] hervor:

Objekt der Partizipation war die Mitwirkung im Rahmen eines "Management-by-Objectives" Programms, d.h. einem Programm zur Beteiligung von Gruppenmitgliedern an der Aufstellung individueller Leistungsziele und Maßnahmen zu deren Erreichung.

Personen mit hohem Bedürfnis nach Unabhängigkeit standen im großen und ganzen der Partizipation im Rahmen des Beurteilungssystems positiver gegenüber und hatten ein besseres Einvernehmen mit ihrem Vorgesetzten. Sie begrüßten auch in stärkerem Maße als andere Personen eine Erweiterung der Partizipation und waren eher der Ansicht, ihr Arbeitsplatz gäbe ihnen Gelegenheit zur Selbstverwirklichung.

Dagegen fand Tosi[2] in einer Wiederholungsstudie die Vroom'schen Resultate bezüglich der Rolle der Persönlichkeitsvariablen (Bedürfnis nach Unabhängigkeit, Autoritarismus) nicht bestätigt. Als mögliche Gründe der Differenzen nennt er methodologische Unterschiede (unterschiedliche Einteilungen der Personengruppen), ein anderes Effizienzmaß (return on investment) sowie spezifische Charakteristika der untersuchten Personen, Organisationen und Arbeitsplätze. Schließlich verweist er auf die zitierte Studie von French Jr. u.a.[3], die auf die Variable "Legitimation" als Bedingungsfaktor für den Wirkungsprozeß hinweisen.

Uns scheinen andere Überlegungen von größerer Bedeutung zu sein:
Die beiden Persönlichkeitsvariablen beziehen sich auf spezifische Ziele der Person u n t e r a n d e r e n Zielen,

1) French, Jr., J.R.P., Kay, E. und Meyer, E.H., Participation ..., a.a.O.

2) Tosi, H., A Reexamination of Personality as a Determinant ot the Effects of Participation, in: PP, 23, 197o, S. 91-99

3) French, Jr., J.R.P. u.a., An Experiment ..., a.a.O.

die von der Partizipation berührt werden. Ihre generelle Wirksamkeit zu behaupten, heißt zu unterstellen, daß diese beiden Variablen von ausschlaggebender Dominanz sind, eine Prämisse, die angesichts unserer Erkenntnis der situationsabhängigen Relevanz von Zielen widerspricht.

Aufschluß über die Interdependenz von Persönlichkeitsvariablen und situativen Faktoren gibt eine Untersuchung von Hofstede[1)] zur Partizipation an Budget-Aufstellungen in holländischen Unternehmen: Hofstede fand, daß auf den unteren hierarchischen Ebenen der Grad des Autoritarismus höher bzw. das Bedürfnis nach Unabhängigkeit geringer war als auf höheren hierarchischen Ebenen.[2)]

Hofstede[3)] fand in seinen Daten Hinweise dafür, daß sich der Faktor der Selbstselektion, der bestimmte Personen zu bestimmten Arbeitsplätzen hinzieht oder auch von diesen nicht fortkommen läßt, in der gleichen Richtung und in Interdependenz mit ihm wirkt wie der Einfluß des Arbeitsplatzes, z.B. in Form von regelmäßigen Gruppensitzungen. Unterstützung findet diese These durch die Beobachtung, daß der Grad des Autoritarismus in Stabsabteilungen durchgängig niedrigere Werte aufwies als in Linienabteilungen.[4)]

Danach scheinen grundlegende Persönlichkeitseigenschaften die Berufswahl und -einstellung sowie allgemeine Wertvorstellungen über die Angemessenheit und Erwünschtheit von Führungsstrukturen und -verhaltensweisen m i t zu beeinflussen.[5)] In einer Art sich selbst erfüllenden Prophezeihung bewirken diese Einstellungen und Normen, daß tatsächlich ein "Klima" geschaffen wird, das der Partizipation günstig ist, etwa in

1) Hofstede, G.H., The Game of Budget Control, Assen 1967
2) Hofstede, G.H., The Game..., a.a.O., S. 185
3) Hofstede, G.H., The Game..., a.a.O., S. 186, 187
4) Hofstede, G.H., The Game..., a.a.O., S. 186, 187
5) s. dazu Hofstede, G.H., The Game..., a.a.O., S.186, 187

der Weise, daß regelmäßige Problemlösungskonferenzen abgehalten werden, deren Konsequenzen von ihren Mitgliedern als nützlich für die Verwirklichung ihrer Ziele gesehen werden.

Eine Studie von Alutto und Belasco[1] weist auf eine Anzahl weiterer Situationsvariablen hin, die Einfluß auf den Wunsch nach Partizipation haben: Alter, Geschlecht, Art der Tätigkeit, die Organisation, Dauer der Beschäftigung, wahrgenommener Einfluß der Organisationsspitze, wahrgenommene Rollenkonflikte und Grad militanter Einstellungen.

Die oben angeführten widersprüchlichen Ergebnisse zur Wirkung von Persönlichkeitsfaktoren lassen sich aber auch dadurch erklären, daß die Partizipationsstudien einseitig auf die Analyse der Bereitschaft zur Leistung abgestellt sind. Daß der Bereitschaft als Faktor hohe Bedeutung beizumessen ist, konnten Fleishman[2] und Bass und Leavitt[3] in ihren Untersuchungen zur Partizipation zwar bestätigen, zu bedenken ist dabei jedoch, daß sich der Fähigkeitsfaktor im Rahmen kurzfristiger Experimente nur geringfügig verändern kann und daß sich, speziell in der von Fleishman untersuchten Situation, kaum C h a n c e n für die Entwicklung von Fähigkeiten boten.

Neben den in den Begriffen des "Autoritarismus" bzw. "Bedürfnis nach Unabhängigkeit" angesprochenen Zielen der Person, wird ein weiteres, auf die Aufgabe und die Leistungsstellung bezogenes Motiv als Determinante höherer Effizienz bei Partizipation genannt, das Leistungsmotiv.[4]

Die Höhe der Leistungsbereitschaft in einer spezifischen Arbeitssituation ist nach unserem Ansatz, läßt man andere Ziele

1) Alutto, J.A. und Belasco, J.A., A Typology for Partizipation in Organizational Decision Making, in: ASQ, 1972, S. 117-125

2) Fleishman, E.A., Attitude versus Skill Factors in Work Group Productivity, in: PP, 18, 1965, S. 253-266

3) Bass, B.M. und Leavitt, H.J., Some Experiments in Planning and Operating, in: MS, 4, 1963, S. 574-585

4) Zum Leistungsmotiv selbst:
s. Heckhausen, H., Hoffnung und Furcht in der Leistungsmotivation, Meisenheim am Glan 1963

der Person außer Acht, eine Funktion:[1]
a. der Stärke des Leistungsmotivs und
b. der Wahrscheinlichkeit, daß hohe Leistung auch tatsächlich zur Befriedigung des Leistungsmotivs führt.

Die Stärke des Leistungsmotivs wiederum ist abhängig von:[2]
a. der Stärke des Leistungsmotivs an sich,
b. der Enge der Verknüpfung von generellem Leistungsmotiv und Arbeitsverhalten,
c. dem Ausmaß, in dem die spezifischen Ziele der Arbeit akzeptiert werden und
d. von der Schwierigkeit der Aufgabe: Schwierige Aufgaben haben einen größeren Anreiz als leichte Aufgaben.

An Bedeutung dagegen verliert das Leistungsmotiv, wenn es mit materiellen Motiven und dem Geselligkeitsmotiv zusammentrifft.[3]

Des weiteren steht die Stärke des Leistungsmotivs im Zusammenhang mit situativen Faktoren. Es wird verstärkt[4]: In einer Umwelt, die individuelle Verantwortlichkeit betont, die Sanktionen in Übereinstimmung mit Erfolg bzw. Mißerfolg einhergehen sowie aufgabenbezogene Unterstützung erfahren läßt.

Die Wahrscheinlichkeit der Befriedigung des Leistungsmotivs ist dann hoch, wenn:
a. die Aufgabe leicht zu erreichen ist, weil dann eher damit zu rechnen ist, daß es zu einer Befriedigung des Leistungsmotivs kommt;

1) Zum Zusammenhang: Partizipation und Leistungsmotiv: s. Patchen, M., Participation in Decision-Making and Motivation: What is the Relation?, in: PA, 1964, S. 24-31
s. Patchen, M., Participation ..., a.a.O., S. 26
2) s. dazu Patchen, M., Participation ..., a.a.O., S. 28
3) s. Atkinson, J.W. und Reitman, W.R., Performance as a Function of Motive Strength and Expectancy of Goal -Attainement, in JASP, 53, 1956, S. 361-366
4) Stringer, Jr., R.A., Achievement Motivation ..., a.a.O., S. 332 ff

b. Rückmeldungen über Erfolge und Mißerfolge auf dem Wege zur Zielerreichung erfolgen, die möglichst genau, zutreffend und unverzüglich erfolgen;[1)]

c. die Kontrolle über die Mittel zur Zielerreichung in den Händen der betreffenden Person liegt[2)] und

d. das Vertrauen in die Fähigkeit der Arbeitsgruppe zur Meisterung der gemeinsamen Aufgaben hoch ist, was wiederum eine Funktion des bisherigen Erfolges der Gruppe ist.[3)]

Da schwierige Aufgaben eher das Leistungsmotiv befriedigen als leichte Aufgaben, da aber die Wahrscheinlichkeit der Befriedigung des Leistungsmotivs mit wachsender Schwierigkeit der Aufgabe steigt, ist ein mittlerer Schwierigkeitsgrad die günstigste Voraussetzung für die Bereitschaft zu hoher Leistung[4]

Grundvoraussetzung für die genannten Bedingungen der Leistungsbereitschaft ist die A u t o n o m i e des Handelns, da sie die Grundlage selbstinduzierten eigenverantwortlichen Handelns, dessen Überprüfung, der Herausforderung an sich selbst und der Selbstbestätigung ist.

Vroom[5)] untersuchte die Rolle der Autonomie bezüglich ihres Einflusses auf den Zusammenhang von Involviertheit in der Arbeit, einem Indikator für die Zentralität der Arbeit im Selbstbild einer Person und der Arbeitsleistung von Arbeitern, Angestellten und Führungskräften einer Elektronikfirma und einer Ölraffinerie. Personen, deren Selbstkonzept stark berührt wird durch Erfolg oder Mißerfolg bei der Aufgabenbewältigung entsprechen hoch leistungsmotivierten Personen im

1) s. Stringer, Jr., R.A., Achievement Motivation and Management Control, in: Dalton, G.W. und Lawrence, P.R., Motivation and Control in Organizations, Homewood,Ill., 1971, S. 332

2) Patchen, M., Participation ..., a.a.O., S. 29

3) s. Zander, A., Group Aspirations, in: Cartwright, D. und Zander, A. (Hrsg.), Group Dynamics..., a.a.O., S. 423

4) s. dazu: Atkinson, J.W., Erwartungstheorie ..., a.a.O.

5) Vroom, V.H., Ego-Involvement, Job Satisfaction and Job Performance, in: PP, 15, 1962, S. 159-177

oben beschriebenen Sinne, wenn sie gleichzeitig bestrebt sind, ihre tatsächlich Leistung dem Bild, das sie von sich haben, möglichst weitgehend anzupassen.

Die Untersuchung kam zu folgenden Ergebnissen:

1. Personen mit hohem Grad an Involviertheit in ihrer Arbeit wurden von ihren Vorgesetzten bezüglich einiger Leistungsindikatoren wie Quantität und Qualität der Arbeit, Wissen und Initiative besser beurteilt als Untergebene mit geringem Grad an Involviertheit.
2. Die Autonomie im Sinne der Möglichkeit zur Bestimmung der Arbeitsgeschwindigkeit erwies sich als stärker differenzierend, im Sinne eines hemmenden bzw. fördernden Faktors, in Fällen hoher Involviertheit als bei niedrigem Grad an Involviertheit.
3. Ebenso wirkten sich autonomere Funktionen (Führungsaufgaben) und autonomere Abteilungen (zentrale Entwicklungsabteilung) förderlicher auf die Beziehung zwischen Involviertheit und Leistung aus als weniger autonome Funktionen (keine Führungsaufgaben) und Abteilungen (insbesondere die Produktionsabteilung).

Daß die Wirkungen der Autonomie nur relativ schwach ausfielen, führt Vroom auf die Wirkung nicht kontrollierter Variablen wie hoher Status, hohe Bezahlung und höherer Komplexitätsgrad zurück, die mit höherer Autonomie einhergehen, jedoch den Zusammenhang mit der Involviertheit verdunkeln.

Die Ergebnisse weisen wiederum auf die Rolle des organisatorischen Kontextes als Einflußgröße hin: Die Möglichkeit partizipativer Führung ist wenigstens teilweise gebunden an die Struktur einer Abteilung bzw. Organisation, die selbst wieder abhängt von den jeweiligen Zielen - ihrer Art und Beschaffenheit - und den daraus abgeleiteten Mitteln (Aufgaben).

Die bisherigen Ausführungen zur Leistungsbereitschaft bezogen sich insbesondere auf eine Dimension des Leistungsmotivs, die als "Hoffnung auf Erfolg"[1] bezeichnet wird und die in ihren

[1] s. Heckhausen, H., Hoffnung ..., a.a.O., S. 6 ff

Verhaltenskonsequenzen auffallende Unterschiede zu einer Leistungsbereitschaft aufweist, die getragen ist von der "Furcht vor Mißerfolg":[1] So setzen sich Personen, in denen die letztgenannte Tendenz dominiert - und Gruppen, in denen Personen mit dieser Tendenz dominieren -[2] sehr niedrige oder extrem hohe Ziele und halten bei Mißerfolg starr an diesen unrealistischen Zielen fest[3] oder aber wählen unrealistisch hohe Anspruchsniveaus, da bei deren Nichterreichen auch keine Schädigung des Selbst-Image zu erwarten ist.[4]

Furcht vor Mißerfolg in einer Gruppe wird begünstigt durch[5]: Mißerfolge der Gruppe in der Vergangenheit - und als deren Konsequenz: Geringes Vertrauen in die Fähigkeit der Gruppe -, den Einfluß anderer Personen mit hoher Furcht vor Mißerfolg sowie der Furcht vor Sanktionen seitens externer Personen bei Mißerfolgen.

Partizipative Führung kann, je nach Beschaffenheit der angeführten Zusatz-Bedingungen, sowohl zu einem Klima der Hoffnung auf Erfolg wie zu einem Klima der Furcht vor Mißerfolg führen. Die Konsequenz für die Effizienz einer Gruppe ist dabei keineswegs so eindeutig, wie es zunächst erscheinen mag: Bezogen auf Zielsetzung und Zielanpassung ist eine von Hoffnung auf Erfolg getragene Motivation der Effizienz der Gruppe förderlich[6], gemessen an anderen Effizienzkriterien dagegen weisen Personen, die von Furcht vor Mißerfolg motiviert sind, "bessere" Resultate auf.[7]

In den bisherigen Ausführungen unterstellten wir, daß:
Je höher die Leistungsbereitschaft, desto größer die Effizienz,

1) s. Heckhausen, H., Hoffnung ..., a.a.O., S. 6 ff
2) s.dazu auch Zander, A., Group Aspirations...,a.a.O., S. 428
3) s. Zander, A., Group Aspirations ..., a.a.O., S. 428
4) s.dazu: Zander, A. Group Aspirations..., a.a.O., S. 424
5) s. Zander, A., Group Aspirations..., a.a.O., S. 423, 424
6) s. Heckhausen, H., Hoffnung ..., a.a.O., S. 256
7) s. Heckhausen, H., Hoffnung ..., a.a.O., S. 257 ff

wenn man von anderen beteiligten Faktoren einmal absieht. Die Bereitschaft zur Erbringung einer Leistung scheint aber gerade im Falle ihrer Fundierung im Leistungsmotiv nur bis zu einem bestimmten Grade positiv mit der Effizienz zu korrelieren, über diesen Grad hinaus dagegen der Effizienz abträglich zu sein.[1)]

In empirischen Untersuchungen fand man, daß Personen, die stark erfolgsmotiviert sind, effizienter Aufgaben erledigen, die einfach sind, als Personen mit geringerer Erfolgsmotivation, letztere dagegen effizienter an komplexen Aufgaben arbeiten.[2)] Dies kann seine Ursache in der verringerten Lernfähigkeit der hochmotivierten Personen[3)], aber auch in den Störungen anderer hochmotivierter und daher hochaktiver Gruppenmitglieder in gemeinsamen Problemlösungsprozessen haben.[4)]

Die von der Partizipation erhofften und auch, wie wir sahen, unter bestimmten Bedingungen bestätigten, effizienzsteigernden Wirkungen sind vor allem auf solche Ziele der Person zurückzuführen, die erst Platz greifen, wenn die Basis-Ziele der Person abgesichert sind. Entsprechend sind keine oder aber negative Auswirkungen zu erwarten, wenn diese Grundbedürfnisse nicht befriedigt bzw. gefährdet sind. Auf diesem Hintergrund lassen sich die Ergebnisse der oben zitierten Studie von French, Jr. u.a.[5)] erklären, in der sich das "Ausmaß der Bedrohung" sowie das "Ausmaß der gewohnten Partizipation" als zwei wichtige intervenierende Variable erwiesen[6)]:

Nur wenn die Partizipation als nicht bedrohlich empfunden wurde und wenn der Grad der üblichen Partizipation hoch war,

1) s. Vroom, V.H., Work ..., a.a.O., S. 2o4 ff
2) s. Zander A., Group Aspirations ..., a.a.O., S. 428
3) s. Zander A., Group Aspirations ..., a.a.O., S. 428
4) s. Zajonc, R.B., Social Facilitation, in: Cartwright, D. und Zander, A. (Hrsg.), Group Dynamics ..., a.a.O., S. 71
5) French, Jr., J.R.P. u.a., Participation ..., a.a.O.
6) s. French, Jr., J.R.P. u.a., Participation ..., a.a.O., S. 12 u. 15

setzte man sich hohe Leistungsziele und erreichte diese auch in höherem Maße. Waren diese Voraussetzungen nicht gegeben, hatte die im Experiment erweiterte Partizipation starke negative Effekte auf Ziele und deren Erreichung.

Das Problem der Bedrohung resultierte vermutlich aus der berechtigten Sorge der Betroffenen, daß mit der eigenen Beteiligung an Zielvorgaben im Rahmen des "Management by Objectives"-Programms keine Ausfluchtmöglichkeiten vor sich selbst und vor allem Kontrollorganen mehr bestünden. Die Grundlage der Kontrolle, vor allem durch den Vorgesetzten, ist ja durch die genaue und vom Betroffenen selbst gesetzte Zielvorgabe wesentlich verstärkt. Ferner stellt auch die Beurteilungssituation eine ohnehin psychologisch ungünstige Situation dar.[1)]

Unter dem Ziel der Sicherheit am Arbeitsplatz lassen sich auch die Ergebnisse von Hofstede[2)] interpretieren, der fand, daß gemeinsame Entscheidungen in Gruppen nur dann positiv bewertet wurden, wenn sie regelmäßig und nicht zufällig erfolgten.

Wenn die Umstellung von einer autokratischen auf eine partizipative Führung zu Veränderungen in der Bereitschaft zur Leistung führen sollen, dann müssen die Ziele der Person, die Basis-Ziele im besonderen, nicht nur im selben Maße wie unter der bisherigen Führung verwirklicht werden, sondern in höherem Maße, da jede Veränderung eines bestehenden Zustandes Instabilität und damit "Kosten" verursacht.[3)]

1) s. dazu: Frese, E., Ziele als Führungsinstrument, in: ZfO, 5, 1971, S. 233

2) Hofstede, G.H., The Game..., a.a.O., S. 176

3) s. dazu Lowin, A., Participative Decision Making ..., a.a.O., S. 69-75

6.2.2 Empirische Befunde zur direkten Partizipation in Organisationen

Die bisher besprochenen Studien zur Partizipation befaßten sich vornehmlich mit der Beteiligung von Mitgliedern einer Arbeitsgruppe an Entscheidungen über die eigene Arbeit oder die unmittelbar damit zusammenhängenden Arbeitsbedingungen.

Die Organisation als Bedingungsstruktur für das Handeln erwies sich dabei, wie wir oben sahen, immer wieder als entscheidende Einflußgröße; daher verwundert auch ihre stiefmütterliche Behandlung in der angelsächsischen Führungsliteratur.[1] Eine Wende in Richtung der Einbeziehung des organisatorischen Kontextes läßt sich seit Beginn der 60-er Jahre feststellen[2], wenn auch unter einseitiger Berücksichtigung des s o z i a l e n und weniger des a u f g a b e n b e z o g e n e n[3] und t e c h n i s c h e n[4] Kontextes;[5] dennoch sind die Studien zur Partizipation - bzw. zur Führung im allgemeinen -, deren Untersuchungseinheit Abteilungen bzw. die gesamte Organisation sind, bis heute rar gesät. Noch immer herrscht in den empirischen Partizipationsstudien eine starke individualpsychologische oder sozialpsychologische Orientierung vor.[6]

1) s. Katz, D. und Kahn, R.L., The Social Psychology ..., a.a.O., S. 425, 426

2) Leavitt, H.J. und Bass, B.M., Organizational Psychology ..., a.a.O., S. 371 u. 381

3) Die aufgabenbezogene Sphäre steht dagegen in den Untersuchungen zur "Führung durch Zielvorgabe" und weiteren "Management by..."-Techniken im Vordergrund der Analyse: s. dazu: Odiorne, G.S., Führung durch Vorgabe von Zielen, München 1967

4) Der technische Aspekt, bzw. der Zusammenhang von technischer und sozialer Sphäre ist vor allem Gegenstand der Untersuchungen am Tavistock-Institut of Human Relations in Großbritannien: s. dazu: Trist, E.C., Higgin, G.W., Murray, H. und Pollock, A.B., Organizational Choice, London 1963

5) Die Betonung der personbezogenen Sphäre läßt sich als Antwort auf die einseitige Betonung der Aufgabe und der aus ihr abgeleiteten Organisationsstrukturen in der "klassischen Organisationstheorie" (Weber, Urwick, Fayol, Taylor) verstehen s.dazu: Porter, L.W. und Lawler,III,E.E., Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior, in: PB, 64, 1965, S.23

6) s.Katz,D. und Kahn,R.L., The Social Psychology...a.a.O.,S.42

Die Untersuchung von Morse und Reimer[1] war eine der ersten, die die Ergebnisse der Demokratieforschungen von Lewin und seinen Schülern sowie die ersten "Partizipationsstudien" von Coch und French im größeren Rahmen einer Organisation überprüften.

Gegenstand der Untersuchung war ein Verwaltungsbetrieb mit zumeist jungen, unverheirateten Frauen, die Routinearbeiten verrichteten. In zwei der Abteilungen, im sogenannten "Autonomie-Programm", delegierte das obere Management Teile der Entscheidungsbefugnisse an das mittlere Management und dieses war gehalten, ebenfalls zu delegieren. In zwei weiteren Abteilungen, im "hierarchisch-kontrollierten" Programm verstärkte man die Autorität des oberen Managements und des Stabspersonals

Im Autonomie-Programm gewährte man den Angestellten das eigenständige Festlegen der Arbeitsmethoden und -prozesse sowie einiger Personalprobleme, im hierarchisch-kontrollierten Programm verengte man den Aktivitätsspielraum durch die Festsetzung individueller Arbeitsstandards seitens der Stabsabteilungen. Auch die Möglichkeiten indirekten Einflusses auf die Entscheidungen höherer Vorgesetzter wurde reduziert.

Man vermutete, daß unter den Bedingungen höherer Autonomie die Bereitschaft, mehr zu leisten, anwachsen werde, weil hier die Chancen zur Befriedigung von persönlichen Zielen, darunter den Zielen der Selbstverwirklichung sowie der Möglichkeit, eigene Entscheidungen zu treffen, größer seien.

Das experimentelle Programm dauerte, einschließlich der Schulung der Vorgesetzten der betroffenen Angestellten, eineinhalb Jahre. In dieser Hinsicht ist die Studie eine der wenigen Ausnahmen der sonst nur kurzfristigen Beobachtungszeiträume in der empirischen Sozialforschung.

Da weder Volumen noch Qualität der Arbeit von den Angestellten beeinflußt werden konnte, blieb als Produktivitätsmaß lediglich die Zahl der Arbeitskräfte bzw. die Personalkosten für diese. Gemessen an dieser Maßzahl war die Steigerung im Programm mit geringerer Partizipation signifikant höher als im Autonomieprogramm. Verglich man die indirekten Kosten durch Fluktuation, so entstanden höhere Kosten im hierarchisch-kontrollierten Programm.

Berücksichtigt man des weiteren die Art und Weise der Maßnahmen zur Kostenreduktion, so ergaben sich neue Vergleichsdimensionen, wenn sie auch keine quantitativen Vergleiche erlauben:

1) Morse, N.C. und Reimer, E., The Experimental Change of a Major Organizational Variable, in: JASP, 52, 1956, S. 12o-129

Im hierarchisch-kontrollierten Programm reduzierte man die Kosten, indem man Personal entließ, im Autonomieprogramm ersetzte man ausscheidende Mitglieder nicht, ja man suchte sogar das generelle Ausscheiden durch Suche nach anderen Arbeitsplätzen in derselben Organisation zu verhindern.

Eine strenge Überprüfung der Hypothesen und damit den Schluß auf die Überlegenheit des einen oder anderen Programms läßt die Studie jedoch nicht zu, zum einen aufgrund der unzulänglichen Indikatoren der Produktivität, zum anderen wegen des Fehlens einer Untermauerung der These, daß bei größerer Partizipation die Leistung steigt, w e i l damit ein Handeln ermöglicht wird, das als Mittel zur höheren Zielverwirklichung angesehen wird.

Bei der Generalisierung der Ergebnisse dieser Studie sind vor allem zwei Gesichtspunkte zu beachten[1]: 1. Es handelte sich um eine Personengruppe, deren Identifikation mit der Organisation und der Arbeit im Vergleich zu anderen Populationen vermutlich relativ gering ist. 2. In den autonomen Gruppen bestand ein Zielkonflikt zwischen Effizienzsteigerung (Entlastung) und Berücksichtigung sozialer Bedürfnisse, wie er in dieser krassen Form in vielen anderen Situationen, vor allem wenn sich Effizienzsteigerung in einem Mehr an geleisteter Arbeit auswirken kann, nicht besteht.

Ein umfassender Vergleich der Wirkungen müßte beispielsweise die Reaktion dieser unterschiedlichen Maßnahmen hinsichtlich Quantität wie Qualität des der Organisation gegenüberstehenden Arbeitskräftepotentials einbeziehen. Daß derartige Auswirkungen tatsächlich bestehen, geht aus einer Studie von Marrow, Bowers und Seashore[2] hervor.

1) s. Katz, D. und Kahn, R.L., The Social Psychology ..., a.a.O., S. 431, 432

2) Marrow, H.J., Bowers, D.G. und Seashore, St.E., Management by Participation, New York 1967, s.bes. darin Artikel von Pearse, R.F., Work Relations on the Shop Floor, S. 110 ff

Obgleich durch empirische Daten nicht gedeckt, sind die theoretischen Überlegungen der Autoren zum Ergebnis recht interessant, weil sie plausibel erscheinen und weil sie ein notwendiges Korrelativ zu den mikrosozialen Partizipationshypothesen darstellen: Jede Hierarchie, so sagen die Autoren, muß zwei Funktionen erfüllen, die unseren beiden Dimensionen der aufgaben- und der personbezogenen entsprechen, nämlich die eine, das Individuum an die Organisation zu binden, um dort bestimmte Rollen zu erfüllen ("binding-in"), die andere, die Rationalität des Gesamtsystems durch zielbezogene, integrierte Abläufe zwischen den Elementen zu gewährleisten ("binding-between").

Die erstere Funktion erfüllte das hierarchisch kontrollierte Programm durch ein "externes" Belohnungssystem, während das Autonomieprogramm Belohnungen gewährte durch die Art und Weise der Rollenerfüllung selbst sowie die Möglichkeit der teilweisen Eigendefinition der Rolle. Die Erfolge der Konzentration des Einflusses an der Spitze der Hierarchie lagen vor allem in der Regulierung der Abläufe, ihre Mißerfolge - Unzufriedenheit und Fluktuation - in der unzulänglichen Bindung der Mitglieder an die Organisation, ein Problem, das auf den unteren Ebenen der Hierarchie schwieriger zu erreichen ist als bei Mitgliedern höherer Ebenen, die sich eher mit der Organisation und ihren Zielen identifizieren.

Das Autonomieprogramm erfüllte beide Funktionen, vornehmlich jedoch die "binding-in"-Funktion. Morse und Reimer[1] geben jedoch zu bedenken, daß es auf die Dauer wohl nicht ausreiche, "sichere" Entscheidungssektoren zu delegieren und gewichtigere wie Bezahlung und Aufstieg vorzuenthalten.

In einer Begleituntersuchung zu dieser Studie gingen Tannenbaum und Allport[2] der Rolle von Persönlichkeitsfaktoren im

1) Morse, N.C. und Reimer, E., The Experimental ...,a.a.O., S. 128, 129

2) Tannenbaum, A.S. und Allport, F.H., Personality Structure and Group Structure: An Interpretative Study of their Relationship through an Event-Structure Hypothesis, JASP, 53, 1956, S. 272-28o

Rahmen der Wirkung der beiden experimentellen Situationen nach. Auch hier war der Einfluß wie im Falle der oben genannten Studie von Vroom[1], gemessen an der Zufriedenheit und am Wunsch,in der Organisation zu bleiben, stärker, wenn Persönlichkeitsstruktur und experimentelle Situation zueinander "paßten".

In Untersuchungsreihen von Tannenbaum u.a.[2] fand sich die These der Produktivitätssteigerung demokratischerer Einflußverteilungen nur in freiwilligen Vereinigungen[3] bestätigt, nicht dagegen in industriellen Organisationen.[4] Vielmehr stand das Ausmaß der "Gesamt-Kontrolle"[5] in enger Beziehung zur Effizienz: Je höher die gegenseitige Einflußnahme, desto höher die Effizienz dieser Organisationen. Damit ist die Annahme vieler Partizipationsstudien in Frage gestellt, nach der ein fixes Ausmaß an Einfluß in Organisationen existiert (Null-Summen-Annahme)[6], das auf die verschiedenen Ebenen verteilt ist. Vermehrte Einflußnahme der unteren Ebene (Demokratisierung, Partizipation) hat danach eine Abnahme der

1) Vroom, V.H., Some Personality Determinants ..., a.a.O.

2) s. Sammelband von: Tannenbaum, A.S. (Hrsg.), Control in Organizations, New York 1968

3) Tannenbaum, A.S., Control and Effectiveness in a Voluntary Organization, in: AJS, 67, 1961, S. 33-46

4) s. Smith, C.G. und Ari, O.N., Organizational Control Structure and Member Consensus, in: AJS, 69, 1964, S. 623-638

5) Das verwendete Maß für die Gesamtkontrolle birgt eine Reihe von Problemen in sich:
1. Es handelt sich um subjektive Schätzungen,
2. Es läßt offen, worauf sich der Einfluß bezieht
3. Es ist unklar, ob der Einfluß einer Gruppe auf eine andere Gruppe als Durchschnittswert oder als Summe der Einflüsse von den Befragten verstanden wurde.
s.dazu: Whisler, Th.L., Meyer, H., Baum, B.H. und Sorensen, Jr., P.F., Centralization of Organizational Control: An Empirical Study of its Meaning and Measurement, in: JB, 4o, 1967, S. 1o-26; s. auch Patchen, M., Alternative Questionnaire Approaches to the Measurement of Influence in Organizations, in: AJS, 1963, S. 41-52

6) s. Lammers, C.J., Power and Participation in Decision-Making in Formal Organizations, in: AJS, 73, 1967, S. 2o2 ff

Kontrolle "von oben" zur Folge.[1] Tannenbaum u.a. dagegen argumentieren, daß die Gewährung vermehrter Einflußnahme die Willigkeit der Organisationsmitglieder der unteren Ebene erhöht, Einflußnahme "von oben" im Sinne der Übernahme organisatorischer Ziele zuzulassen.[2] Im Sinne unseres Tauschkonzeptes läßt sich das Beeinflussen-Lassen als Gegenleistung für die Gewährung erweiterter Entscheidungsmöglichkeit ansehen, wenn auch nur für die Gruppe von Personen, die eine vermehrte Einflußmöglichkeit wünscht.

Die im Vergleich zu freiwilligen Vereinigungen und Gewerkschaften "undemokratischere" Einflußverteilung in industriellen Organisationen ist nach Smith und Tannenbaum[3] auf drei Gründe zurückzuführen:

1. Die Mitglieder industrieller Organisationen erwarten oligarchisch strukturierte Einflußverteilungen.
2. Die Organisationsspitze in industriellen Organisationen besitzt größere Ressourcen, die sie im Wege des Tauschs zum Akzept ihres Einflusses einsetzen kann - und einsetzt.
3. Der Effizienzdruck verlangt eine einheitlichere Willensausrichtung.

Dort, wo das persönliche Wohlergehen der Mitglieder im Vordergrund steht, wo diffuse und pluralistische Ziele das Handeln der Mitglieder leiten und wo diese demokratische Einflußverteilung wünschen, ist eine demokratische Einflußverteilung zu erwarten, dort wo Ziele exakter definiert sind, wo Routine-Aufgaben zu erledigen sind, wo Leistungsdruck herrscht und Normen "undemokratische" Verteilungen unterstützen, sind oligarchische Strukturen zu erwarten.[4]

1) s. Strauss, G., Some Notes on Power Equalization, in: Leavitt, H.J. (Hrsg.), The Social Science of Organizations, Englewood Cliffs, 1963, S. 4o-84, der die Thesen der Vertreter der "Power Equalization"-Theorie einer kritischen Pberprüfung unterzieht.

2) Tannenbaum, A.S., Control in Organizations, in: Tannenbaum, A.S. (Hrsg.), Control ..., a.a.O., S. 12,13. Vergleiche dazu die Ergebnisse von Coch und French: Coch, L. und French, Jr., J.R.P., Overcoming..., a.a.O.

3) Smith, C.G. und Tannenbaum, A.S., Organizational Control Structure: A Comparative Analysis, in: Tannenbaum, A.S. (Hrsg.), Control ..., a.a.O., S. 73-89

4) s. Tannenbaum, A.S. und Georgopoulos, B.G., The Distribution of Control in Formal Organizations, in: Tannenbaum, A.S (Hrsg.), Control ..., a.a.O., S. 45-54. Smith,C.G. und Tannenbaum, A.S., Organizational ..., a.a.O.

Die Studien von Tannenbaum u.a.[1] weisen schließlich noch auf einen weiteren Aspekt hin: Die Effizienz einer Organisation steht in keiner linearen Abhängigkeit zur Effizienz der Gruppe; erstere wird nur dann gefördert, wenn die Gruppenziele im Einklang mit den Organisationszielen stehen. Diese Voraussetzung ist aber, so die These von Smith und Ari[2], nur dann gegeben, wenn der gegenseitige Einfluß zwischen den Mitgliedern der Organisation hoch ist, nicht dagegen, wenn einseitig die unterste hierarchische Ebene relativ höheren Einfluß besitzt. Vielmehr besteht dann die Tendenz zur Verfolgung gruppen egoistischer Partikularinteressen.

Diese Beobachtung legt die Vermutung nahe, daß es - wenigstens formalen - Organisationen nur dann gelingt, teilweisen Verzicht auf Partikularinteressen durchzusetzen, wenn sie eine genügend hohe Verfügungsgewalt über Ressourcen haben, die sie im "Gegenzug" gegen den Teil-Verzicht auf Eigeninteressen anzubieten vermögen. Das bedeutet, daß sie nur über ein Macht- bzw. Autoritätsdifferential, was einer negativen Kontrollkurve entspricht, eine annähernd gemeinsame Zielausrichtung erreichen können. Diese Folgerung gilt natürlich ebenso für Teilsysteme der Organisation, also z.B. die Arbeitsgruppe.

Beträchtliche Effizienzsteigerungen werden von Studien berichtet, in denen gesamte Organisationen Gegenstand der Veränderung waren: Guest[3] beschreibt die Organisationsentwicklung einer Automobilfirma, in der technische, arbeitsorganisatorische und soziale Veränderungen gleichzeitig in Angriff genommen wurden. Inwieweit die Produktivitätssteigerung allerdings speziell auf die veränderte Führung zurückzuführen ist, kann diese Studie nicht befriedigend beantworten, obwohl die nur geringfügig vorgenommenen, von den Betroffenen selbst

1) s. Tannenbaum, A.S. (Hrsg.), Control ..., a.a.O.

2) Smith, C.G. und Ari, O.N., Organizational Control Structure and Member Consensus, in: AJS, 69, 1964, S. 623-638

3) Guest, R.H., Organizational Change - The Effect of Successful Leadership - London 1962

vorgeschlagenen strukturellen und technischen Veränderungen die These von Guest zu stützen scheinen, daß vor allem im Führungsverhalten des neu eingestellten Betriebsleiters die entscheidende Einflußvariable zu suchen war.[1)]

Im einzelnen wird der Erfolg der Führung u.a. auf folgende Verhaltensweisen des Betriebsleiters zurückgeführt:[2)]

1. Vor Beginn der Veränderungen gab er den Betroffenen das Gefühl, "gemeinsam werde man es schon schaffen". Damit waren die existentiellen Bedürfnisse (Sicherheit vor allem) nicht bedroht.
2. Er sicherte ferner die Partizipation bei Veränderungen zu, um Einflüsse der Betroffenen zur Geltung kommen zu lassen. Nachfolgend verwirklichte er auch konsequent dieses Versprechen, u.a. durch die Institutionalisierung der gegenseitigen Einflußnahme im Wege gemeinsamer Gruppensitzungen und Schaffen entsprechender Autonomiebereiche.
3. Er setzte langfristige Ziele für die Gesamtorganisation, auf die sich die Organisationsmitglieder einrichten konnten. Gleichzeitig verhalf er damit zur Einsicht in größere Zusammenhänge als den Aufgabenkomplex der Arbeitsgruppen.
4. Er gab ein feedback über den Erfolg von eingeleiteten Teil-Maßnahmen.
5. Sein eigenes Verhalten wirkte prägend auf das Verhalten der untergeordneten Führungskräfte.
6. Demokratisches Verhalten wurde legitim angesehen, weil es den gesellschaftlichen Normen entsprach.

Blake u.a.[3)] berichten von einem Organisationsentwicklungsprogramm, das auf einer von ihnen entwickelten Führungstheorie, dem "Grid"-System, fußt, nach dem die Mitglieder dieser Organasation geschult wurden. Auch hier ist die erweiterte Partizipation nur ein Faktor unter anderen, dessen Gewicht jedoch an den vergleichsweise beträchtlichen Effizienzsteigerungen nicht extrahiert wurde. Als ein wesentlicher Grund für den

1) Guest, R.H., Organizational Change ..., a.a.O., S. 107

2) s. Guest, R.H., Organizational Change ..., a.a.O., S. 114 (Zusammenfassung)

3) Blake, R.R., Mouton, J.S., Barnes, L.B. und Greiner, L.E., Breakthrough in Organization Development, in: HBR, 42, 1964, S. 133-155

Erfolg des Systems wird von den Autoren hervorgehoben, daß die Organisationsmitglieder selbst an der Umstellung und Verwirklichung des neuen Führungssystems beteiligt waren.

Marrow u.a.[1] versuchten den Faktor "Partizipation" aus einer Reihe von Wirkungsfaktoren herauszuschälen. Dies ließ sich allerdings aus meßtechnischen Gründen nur auf der untersten hierarchischen Ebene durchführen: 3% der insgesamt festgestellten 3o%igen Steigerung der Leistung war, so vermuten die Autoren, auf die Gruppen-Konsultation und die Problemlösungsgespräche zurückzuführen, 5% auf ein gruppendynamisches Training der Meister und Stabs-Mitarbeiter.[2]

Technische und arbeitsorganisatorische Veränderungen eingeschlossen, führte die über 3 Jahre laufende Organisationsentwicklung in Richtung auf eine "partizipative" Organisation zu beachtlichen Effizienzsteigerungen, sowohl, wenn man "direkte" Effizienzkriterien wie die Eigenkapitalrendite als auch "indirekte" wie die Abwesenheitsrate in Betracht zog.[3] Die geringen Auswirkungen veränderter Führungsstruktur werden verständlich, wenn man berücksichtigt, daß sich die Partizipation der Arbeiter lediglich auf die Bildung neuer semi-autonomer Abteilungen beschränkte, in denen die Vorgesetzten zwar häufiger Probleme mit ihren Arbeitern diskutierten, ihnen jedoch selbst keine eigenständigen Rechte, etwa der Festlegung von Standard-Werten oder Arbeitsverfahren einräumten. Die Entscheidungsvollmacht dazu hatte der Vorgesetzte, die Arbeiter konnten lediglich beratend wirken oder Vorschläge unterbreiten.

Problematisch an dieser Studie sind vor allem zwei Prämissen:

1. Die Untersuchung der Auswirkungen veränderter Führung ist ausschließlich abgestellt auf die veränderte Leistungsbereitschaft, die Fähigkeit zur Leistung wird ausschließlich

1) Marrow, A.J., Bowers, D.G. und Seashore, St. E., Management by Partizipation, New York 1967

2) Marrow, A.J., Bowers, D.G. und Seashore, St. E., Management ..., a.a.O., S. 181, 182

3) s. dazu Marrow, A.J. u.a., Management ..., a.a.O., S. 197

zu technischen und arbeits-organisatorischen Faktoren in Beziehung gesetzt. Die Grenzen der Leistungsbereitschaft sind aber bei Lohnanreizsystemen schnell erreicht[1] und ihre Auswirkungen k ö n n e n dann nur mäßig ausfallen.

2. Das Menschenbild, das der Studie zugrundeliegt, ist einseitig und stark idealistisch geprägt: "Die Arbeiter von Weldon (so der Name des Unternehmens, d.Verf.) ziehen es wie die meisten anderen Leute vor - wenn man ihnen eine faire Chance gibt - effizient zu arbeiten, mehr zu verdienen, eine gute Arbeit zu verrichten und dem System zu dienen, dessen Teil sie sind."[2]

Die auch im partizipativen System noch relativ hohe Unzufriedenheit paßt dagegen nicht zu diesem Bild der Harmonie von Zielen. Sie wird von den Autoren durch die Langwierigkeit von Veränderungen früh erworbener und in vielen Jahren erhärteter Einstellungen zu erklären versucht.

Besondere Beachtung fanden in der jüngsten Zeit im Rahmen der Partizipationsforschung die Diskussionen um die Erweiterung der relativen Autonomie von Arbeitsgruppen[3], die unter dem Begriff des "job enlargement"[4] zusammengefaßt werden, die jedoch ihre Vorläufer in der frühen deutschen betriebssoziologischen und -psychologischen Forschung haben[5] und nun lediglich im Gewande neuer Termini und neu belebt durch Tendenzen eines "Neo-Taylorismus"[6] wieder aufgenommen wurden.

Die Bereitschaft zur Leistungserbringung sinkt, so fand man

1) s. dazu Marrow, A.J. u.a., Management ..., a.a.O., S. 197

2) Bowers, D.G. und Seashore, St.E., Operator Performance, in: Marrow, A.J. u.a., Management ..., a.a.O., S.184 (Übers.v. Verf.)

3) s. dazu: Vilmar, F. (Hrsg.), Menschenwürde im Betrieb, Reinbek b.Hamburg, 1973

4) s. dazu: Vroom, V.H., Work ..., a.a.O., S. 132 ff

5) s. Dahrendorf, R., Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin 1965, S. 25 ff

6) s. Lutz, B., Zu einigen Problemen des "technischen Fortschritts" im Verwaltungsbereich, in: IBM-Nachrichten, Heft 2o2, August 197o, S. 284

in den Untersuchungen des Tavistock Instituts[1], wenn durch alleinige Optimierung des technischen (aufgabenbezogenen) Systems das soziale System eine nur untergeordnete Rolle spielen kann, genauer, wenn die Ziele der Person nach eigenverantwortlicher, sozial anerkannter, sinngebender und befriedigende soziale Kontakte ermöglichender Tätigkeit zu kurz kommen.[2] Untersuchungen im Bergbau[3] ergaben, daß im System der (handwerklichen) Einzelarbeit, bei der der einzelne für einen abgeschlossenen Tätigkeitsbereich voll verantwortlich ist, in dem ihm Freiheit in der Wahl der sozialen Kontakte ermöglicht ist und die hohes Ansehen genießt sowie im System hochmechanisierter Arbeit, in der ein Team für Verteilung der Arbeit und deren Kontrolle voll verantwortlich ist, in dem die Art der Tätigkeit wechselt und in dem einer auf den anderen angewiesen ist, die gemeinsame Optimierung des sozialen und technischen (sozio-ökonomischen) Systems unproblematisch war. Schwierigkeiten traten jedoch in einem geringer mechanisierten Abbausystem auf, wenn man dort die Arbeit in Einzelvorgänge auflöste, die Aufgabenträger einzeln, je nach Wichtigkeit ihrer Spezialaufgabe entlohnte, sowie Zuweisung, Organisation und Kontrolle durch das Management erfolgen ließ. Gewährte man dagegen diesen Arbeitsgruppen die Möglichkeit, die Organisation der Arbeit selbst zu gestalten, die Zusammensetzung der Gruppen selbst zu wählen und entlohnte man die Gruppen durch feste Sätze, verbunden mit gruppenbezogenen Erfolgsprämien, so stiegen Produktivität und Zufriedenheit beträchtlich an. Gleichzeitig war das Management befreit von detaillierten Einzelanweisungen, für die es weder fähig war noch für legitimiert gehalten wurde. Es konnte sich vielmehr auf die notwendige Service-Funktion in Hinsicht auf Vorbereitung und Abwicklung der Arbeit konzentrieren. Umstellungen auf diese Arbeitsorganisation waren nur dann erfolgreich, wenn sie zu-

1) s. Trist, E.L., Higgin, G.W., Murray, H. und Pollock, A.P., Organizational Choice, London 1963

2) s. Tritz E.L. u.a., Organizational ..., a.a.O., S. 5 ff

3) zum Folgenden s.: Trist, E.L. u.a., Organizational ..., a.a.O., S. 289-295

nächst zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern in "internen" Gruppengesprächen in einer permissiven Atmosphäre diskutiert wurden, bevor sie Gegenstand offizieller organisatorischer Regelungen wurden.[1)]

Effizienzsteigernde Wirkung aufgrund größerer Autonomie von Arbeitsgruppen, die den Individuen erlaubt, ihre persönlichen Ziele stärker zu verwirklichen als in einer durch technische Zwänge und hierarchische Strukturen geprägten Arbeitssituation, werden von einer Reihe weiterer Untersuchungen berichtet[2)]; zu berücksichtigen sind dabei jedoch die spezifischen Voraussetzungen und Grenzen:
Es handelt sich in aller Regel dabei um Formen repetitiver Teilarbeit[3)], die in ganzheitlichere Arbeitsvollzüge aufgelöst werden.

Kriterien für die Gestaltung zufriedenstellender Arbeit wurden von Rice[4)] sowie von Emery und Thorsrud[5)] zusammengestellt: Die Arbeit sollte so gestaltet sein, daß sie: a. in sich abgeschlossen ist, b. Eigenkontrolle ermöglicht, c. zufriedenstellende Interaktionen erlaubt, d. abwechslungsreich ist, e. klare Ziele vorgibt sowie f. Rückmeldungen über Erfolg und Mißerfolg beinhaltet.

Abschließend wollen wir auf das Führungsverfahren näher eingehen, das oben bereits erwähnt wurde, innerhalb dessen die Partizipation einen Teilaspekt unter anderen einnimmt: die "Führung durch Vorgabe von Zielen"[6)] (Management by Objectives).

1) Trist, E.L., u.a., Organizational ..., a.a.O., S. 292, 293

2) s. Schmale, H., Abkehr vom Fließband, in: Nr.2, 1972 S.9o-91; Gottschall, D. und Jander, P.-M., Den Arbeiter vom Diktat der Maschine befreien, in: MM, Nr.7, 1973, S. 37-45; Haug, G., Fließband kontra Gruppenarbeit? in: PN, 26, 1973, S.399-4o1

3) s. Kern, H. und Schumann, M.; Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein, Teil I, Frankfurt 197o, S. 135

4) Rice, A.K., Productivity and Social Organization, London 1958, S. 34, 35

5) Emery, F.E. und Thorsrud, E., Form and Content of Industrial Democracy, London 1969, S. 1o3-1o5

6) Als Begründer dieses Führungsverfahrens gelten: Drucker, P.F., Praxis des Managements, Düsseldorf 1966 (engl.Ausgabe: The practice of Management, New York 1954) sowie: Odione, G.S., Führung ..., a.a.O.

Dieses Führungsverfahren weicht von traditionellen Verfahren darin ab, daß Vorgesetzter und Untergebener (e) gemeinsam Ziele für den jeweiligen Arbeitsplatz festlegen, deren Erreichung überprüfen und entsprechend bei Abweichungen revidieren.[1)] Der Grad des Erfolges ist in aller Regel gekoppelt an ein Entlohnungssystem. Von der Partizipation an der Zielaufstellung und -überprüfung verspricht man sich eine erhöhte Leistungs**b e r e i t s c h a f t**, weil der Mitarbeiter:

- persönliche Ziele stärker als bisher entsprechend seinen individuellen Präferenzen in die Aufstellung der Arbeitsziele einbringen kann,[2)]
- eher Zielen nachgeht, die er selbst mit aufgestellt hat und auch stärker hinter ihnen steht und sie zu realisieren sucht[3)];
- Bedürfnisse nach Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung eher verwirklichen kann.[4)]

Die Leistungs**f ä h i g k e i t** werde gesteigert, so lauten die Hypothesen, weil

- die Ziele bei Partizipation realistischer seien, weil sie die Fähigkeiten des Individuums stärker berücksichtigten[5)] und weil sie besser abgestellt seien auf die Bedingungen der Entscheidungssituation, die der mit der Aufgabe Betraute eher einbringen könne als sein Vorgesetzter[6)].

1) s. Fuchs-Wegner, G., Management by ... Eine kritische Betrachtung moderner Managementprinzipien und -konzeptionen, in: BFP, 12, 1973, S. 687
2) s. Emery, F.E. und Thorsrud, E., Form ..., a.a.O., S. 69
3) s. Emery, F.E. und Thorsrud, E., Form ..., a.a.O., S. 7o
4) s. French, Jr., J.R.P. u.a., Participation ..., a.a.O., S. 4
5) Emery, F.E. und Thorsrud, E., Form ..., a.a.O., S. 7o
6) Raia, A.P., Goal ..., a.a.O., S. 48

- die Koordination der Zielentscheidungen besser erreicht werden könne, wenn jedes Mitglied an mehreren Zielbildungsgruppen beteiligt sei.[1)]

Schließlich führe die gemeinsame Zielformulierung und -überprüfung zu verbesserter Zusammenarbeit, genauer, verbesserter Kommunikation und besserer gegenseitiger Verständigung[2)], unter anderem, weil eher ein Konsensus über Ziele zu erreichen sei als über die Verfahren zu deren Erreichung.[3)]

Bezogen auf den Motivationsaspekt ergab die bereits mehrfach zitierte Studie von French, Jr. u.a.[4)], daß die Leistungsverbesserungen nur dann zu verzeichnen waren, wenn die Beurteilungsgespräche keinen bedrohlichen Charakter für den zu Beurteilenden hatten und die Partizipation üblich war. Trafen diese Bedingungen nicht zu, wirkte sich die Partizipation negativ auf die Leistung aus.

Auch Raia[5)] betont, daß die Rolle des Vorgesetzten diesem Programm nur entspricht, wenn sie in der Beratung und Hilfestellung besteht.

Die Zusammenarbeit verbesserte sich in der von French, Jr. u.a.[6)] untersuchten Situation als Folge vermehrter Partizipation[7)], allerdings erscheint auch die umgekehrte Relation plausibel, daß die bessere Zusammenarbeit lediglich ein Indikator oder das Ergebnis einer engeren Zusammenarbeit ist.

1) s. Fuchs-Wegner, G., Management ..., a.a.O., S. 689

2) s. Raia, A.P., Goal ..., a.a.O., S. 48

3) s. Emery, F.E. und Thorsrud, E., Form ..., a.a.O., S. 71

4) French, Jr., J.R.P. u.a., Participation ..., a.a.O.

5) Raia, A.P., Goal ..., a.a.O., S. 34

6) s. French, Jr., J.R.P. u.a., Participation ..., a.a.O.

7) French, Jr., J.R.P., Partizipation ..., a.a.O., S. 18

Über e i n z e l n e Wirkungen der Partizipation im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit liegen keine spezifischen empirischen Daten vor. Fest steht nur, daß von der Zielfestlegung als solcher - und wie Locke[1)] meint - auch ohne Partizipation - entscheidende Effizienzsteigerungen ausgehen.

Betrachtet man die Vielzahl der in der Literatur genannten, vor allem aufgabenbezogenen Erfordernisse[2)] für das Gelingen dieses Führungsverfahrens, so verschwindet der Anteil, der auf das Konto der Partizipation entfällt. Führung durch Zielvorgabe entspricht dann mehr einer Unternehmensphilosophie[3)] denn einem Führungsverfahren.

1) Locke, E.A., Toward a Theory of Task Motivation and Incentives in: OBHP, 3, 1968, S. 179

2) s. z.B. Syrée, G., Organisatorische Voraussetzungen des Management by Objectives, Teil I, in: ZfO, Nr.7, 1972, S. 35o-364, Teil II, in: ZfO, Nr.2,1973, S. 1o4-1o7

3) so auch: Raia, A.P., Goal ..., a.a.O., S. 51

6.2.3 Empirische Befunde zur aufgabenbezogenen Effizienz partizipativer Führung

Kennzeichnend für den überwiegenden Teil der Demokratie- und Partizipationsstudien ist die Einseitigkeit ihres fast ausschließlich auf den Aspekt der Leistung b e r e i t s c h a f t (-motivation) abstellenden Erklärungsansatzes. Die Frage, ob durch Führung mit Gruppen und wenn ja, durch welche spezifischen Führungsprozesse, die Leistungs f ä h i g k e i t gefördert oder gesichert wird, blieb weitgehend außer acht.

Sofern die Gruppe als beteiligte Variable einbezogen wurde, sah man entsprechend vorwiegend ihren Einfluß auf Leistungsnormen und Leistungsbereitschaft, weniger ihren Einfluß auf die Befähigung ihrer Mitglieder zur Leistungserbringung.

Im folgenden werden wir Untersuchungen, sofern möglich, aus der Partizipationsforschung, aber darüber hinaus auch aus anderen Forschungsbereichen, vor allem der Kleingruppenforschung, auf die Konsequenzen hin analysieren, die auftreten, wenn Gruppen in Entscheidungsprozesse einbezogen werden.

Die Kriterien zur Beurteilung der Effizienz sind ausgerichtet an den aufgabenbezogenen Phasen eines rationalen Entscheidungsprozesses[1)], womit keinesfalls impliziert wird, daß diese Abfolge bei einzelnen Entscheidern noch bei Gruppenentscheidungen t a t s ä c h l i c h anzutreffen ist[2)]; sie dient vielmehr hier lediglich analytischen Zwecken.

1) Hier ist vor allem an die Diskussion: "Gruppe versus Individuum" (s. Kelley, H.H. und Thibaut, J.W., Group Problem Solving, in: Lindzey, G. und Aronson, E. (Hrsg.), The Handbook ..., a.a.O., S. 1-lol) gedacht.

2) s. dazu die Untersuchungen von Witte zum Phasentheorem: s. Witte, E., Organisation komplexer Entscheidungsverläufe - ein Forschungsbericht, in: ZfbF, 2o, 1968, S. 581-599

Die Phasen werden wie folgt unterteilt:

1. Die Zielsetzung
2. Die Analyse von Problemen
3. Das Finden von richtigen Lösungen
4. Die Suche nach Lösungsalternativen
5. Die Beurteilung von Alternativen
6. Die Durchführung und Kontrolle

6.2.3.1 Die Zielsetzung

Eine entscheidende Voraussetzung für die Leistungsfähigkeit einer Gruppe oder eines einzelnen ist die Zielbezogenheit des Handelns, die u.a. von der Beschaffenheit der Ziele abhängt, d.h. davon, ob diese Ziele verständlich, widerspruchsfrei, realitätsangemessen, auf Oberziele bezogen sind und von der Höhe ihres Anspruchsniveaus.[1)]

Die empirische Ziel-Forschung steht, soweit es sich um Zielprozesse in realen Gruppen in Organisationen handelt, erst in ihrer Anfangsphase: Zwar weiß man heute um die begrenzte Rationalität menschlichen Entscheidens[2)], aber wie tatsächlich welche Entscheidungsprozesse unter welchen Bedingungen verlaufen, ist noch ungewiß[3)]; daher gibt auch die empirische Forschung keine direkte Antwort zu unserer spezifischen Frage nach dem Einfluß direkter Interaktion im Rahmen der Partizipation auf den Zielfindungsprozeß[4)]. Aus den vorliegenden Forschungen lassen sich allenfalls eine Reihe von Teilantworten ableiten:

1) s. dazu: Hauschildt, J., Die Struktur von Zielen in Entscheidungsprozessen - Bericht aus einem empirischen Forschungsprojekt, in: ZfbF, 25, 1973, S. 735

2) s. March, J.G. und Simon, H.A., Organisations ..., a.a.O., S. 138 ff

3) s. dazu die Diskussion der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungsmodelle bei Kirsch, W., Entscheidungsprozesse, Bd.I..., a.a.O., S. 76 ff

4) s. Locke, E.A., Toward a Theory ..., a.a.O., S. 178,179

Ein Charakteristikum von Gruppen ist ihre Normierung von Sachverhalten, d.h. bezogen auf Arbeitsgruppen, vor allem ihre Normierung von Menge und Qualität der Arbeitsleistung.[1] Das Anspruchsniveau dieser Norm liegt in der Regel niedriger als das einzelner Individuen, auf der anderen Seite aber dient dieses sichere Niveau oft dem Schutz der Gruppe.[2] Darüberhinaus macht es das Verhalten der Gruppenmitglieder vorhersehbar, ein nicht unwesentliches Erfordernis für eine Organisation. Wie die Untersuchungen von Bavelas[3] sowie Coch und French[4] ergaben, vermag die Partizipation, wenn sie einsichtig werden läßt, daß höhere Normen im Eigeninteresse liegen und die Resistenz als Hemmfaktor abbaut, zu einer Erhöhung von Leistungsnormen beizutragen.

Daß dieser Effekt aber keineswegs generell auftritt, zeigt eine Untersuchung von Stedry[5], der fand, daß das Anspruchsniveau fremdgesetzter Ziele höher war als das eigengesetzter Ziele.

Der Realitätsgrad eines gemeinsam gesetzten Zieles kann höher sein als der eines Zieles, das der Vorgesetzte aufstellt, weil sich durch den statistischen Fehlerausgleich[6], die darüber hinausgehende gegenseitige Korrektur[7] und die bessere Information des mit der jeweiligen Einzelarbeit Vertrauten, genauer vorhersagen läßt, welches Niveau erreichbar ist. Gemeinsame Entscheidungen in Gruppen haben nicht unbedingt zur Folge, daß

1) s. Hofstätter, P.R., Gruppendynamik ..., a.a.O., S. 62 ff
2) Coch, L. und French, Jr., J.R.P., Overcoming ..., a.a.O., S. 348, 349
3) s. bei French, Jr., J.R.P., Laboratory ..., a.a.O., S. 84
4) Coch, L. und French, Jr., J.R.P., Overcoming ..., a.a.O.
5) Stedry, A., Budget Control and Cost Behavior, Englewood Cliffs, N.J., 1960, S. 161 ff
6) Hofstätter, P.R., Gruppendynamik ..., a.a.O., S. 36 ff
7) s. Kelley, H.H. und Thibaut, J.W., Group Problem Solving ..., a.a.O., S. 66

Ziele aufeinander abgestimmt und widerspruchsfrei sind, weil die damit verbundene Konfrontation "Kosten" verursachen könnte, weil Eigeninteressen dadurch sichtbar gemacht bzw. verbaut würden, und weil der Eigenbeitrag zur Zielerreichung offengelegt würde; unklar definierte Ziele, hinter denen sich Widersprüchlichkeiten "verstecken",können durchaus von der Gruppe erwünscht sein.[1)]

Operationalisierte Ziele und klare Mittel-Ziel-Relationen können zudem indirekt die Leistungsfähigkeit beeinflussen: Identifizierbare Beiträge zum Ziel verpflichten die übrigen Gruppenmitglieder zur Gegenleistung in Form von sozialer Anerkennung; daher entstehen bei eindeutigen gemeinsamen Zielen eher starke Statusunterschiede mit ihren abträglichen Folgen für den freien Kommunikationsfluß, aber auch ihren unerwünschten Folgen für die leichtere Koordination.[2)]

Der Akzept von Zielen ist die Voraussetzung für ihre Wirkung als Steuergröße: Ziele, an deren Aufstellung man mitgewirkt hat, sind verständlicher, vor allem in ihrer Relation von Unter- (Mittel) zu Oberziel. Verständliche Ziele werden eher akzeptiert als unklare Ziele.[3)]

Die Beziehung von gemeinsam erstellten Gruppenzielen zu Oberzielen ist, vor allem in kohäsiven Gruppen, eher unterbrochen als bei vorgegebenen Zielen, da die Gruppe Kommunikationen im Sinne ihrer Ziele filtert. Gruppenziele verlieren dann leicht den Unterziel-Charakter und werden zum ausschließlichen (Ober-) Ziel der Gruppe.[4)]

1) s. Cartwright, D. und Zander, A., Motivational Processes in Groups, in: Cartwright, D. und Zander, A. (Hrsg.), Group Dynamics ..., a.a.O., S. 4o9 ff

2) s. dazu Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O., S. 192 ff

3) s. Cartwright, D. und Zander, A., Motivational ..., a.a.O., S. 41o, 411

4) s. dazu March, J.G. und Simon, H.A., Organizations ..., a.a.O., S. 152 ff

6.2.3.2 Die Analyse von Problemen

Bislang liegen (nach Wissen des Verf.) keine Studien vor, die sich speziell mit der Problemidentifikation befassen.

Es lassen sich allenfalls, wie z.B. bei Zepf[1], Übertragungen von ähnlich gelagerten Situationen vornehmen.

Nicht eindeutig empirisch belegt ist die von Zepf[2] als Fazit aus empirischen Untersuchungen vorgetragene Hypothese, nach der die Wahrnehmungsleistung von Gruppen besser ist als die einzelner, sei es durch die vermehrte Anzahl von Problemlösern - dazu benötigte man allerdings keine i n t e r a g i e r e n d e Gruppe -, sei es durch den verschiedenartigen Blickwinkel, unter dem das Problem gesehen wird, die größere Problemsensitivität oder die Fehlerkorrektur; denn auf der anderen Seite wissen wir, wie sehr sich einzelne in ihrer Wahrnehmung von anderen leiten lassen[3], insbesondere von Gruppenmitgliedern, die sich irgendwann einmal als "kompetent" erwiesen haben,[4] daß in Gruppen ein starker Druck in Richtung auf einhellige Meinungen besteht[5], daß Minderheiten mit ihren Ansichten oft unterdrückt werden[6] und daß einzelne z.B. durch rhetorische Geschicklichkeit (und nicht durch größere Wahrnehmungsgeschicklichkeit) andere von ihren Wahrnehmungen überreden oder auch überzeugen können.[7]

Die von Zepf[8] genannte Zusatzbedingung der "kooperativen Führung" scheint e i n e , aber auch n u r e i n e unter anderen notwendigen Voraussetzungen zu sein, von denen keine alleine genommen hinreichend ist.

1) s. Zepf, G., Kooperativer Führungsstil ..., a.a.O., S. 63 ff
2) Zepf, G., Kooperativer Führungsstil ..., a.a.O., S. 63, 64
3) s. Hofstätter, P.R., Gruppendynamik ..., a.a.O., S. 57 ff, der die Studien zum "autokinetischen Phänomen" anführt.
4) s. Hoffmann, L.R., Group Problem Solving, in: Berkowitz,L. (Hrsg.), Advances in Experimental Social Psychology, Bd. 2 New York 1965
5) s. Hoffmann, L.R., Group Problem Solving ..., a.a.O., S. 101
6) s. Hoffmann, L.R., Group Problem Solving ..., a.a.O., S. 102
7) s. Hofstätter, P.R., Gruppendynamik ..., a.a.O., S. 39
8) Zepf, G., Kooperativer Führungsstil ..., a.a.O., S. 64

Hinsichtlich der "kooperativen Führung" fanden Hoffmann u.a.[1], daß "... wenn (der Führer der Gruppe die, d.Verf.) Gruppenmitglieder ermutigte, widersprechende Gesichtspunkte in einer Atmosphäre gegenseitiger Beeinflussung zur Erörderung vorzubringen"[2] (Übers. v. Verf.), die Beschreibung und Beurteilung von Problemen genauer waren als bei Präsentation einer Lösung[3].

Die Barrieren effektiver Problemlösung infolge der Tendenz zur Vereinheitlichung oder des Griffs zur "ersten besten Ursache" lassen sich recht plausibel mit Hilfe der Dissonanztheorie[4] erklären: Zwischen dem "Wissenselement": "So ist es heute" und dem "Wissenselement": "So müßte es sein" besteht eine Dissonanz, die die Gruppe ebenso wie der einzelne Problemlöser zu beseitigen trachtet, um den damit verbundenen Zustand der Spannung abzubauen. Das erreicht die Gruppe leichter und schneller durch den Griff zur "ersten besten Ursache" als durch langwierige Diskussion möglicher Ursachen.

1) Hoffmann, L.R., Harburg, E. und Maier, N.R.F., Differences and Disagreement as Factors in Creative Problem Solving, in: JASP, 64, 1962, S. 206-214

2) s. Hoffmann, L.R., Harburg, E. und Maier, N.R.F., Differences ..., a.a.O., S. 213

3) s. Hoffmann, L.R., Harburg, E. und Maier, N.R.F., Differences ..., a.a.O., S. 213

4) s. Festinger, L., A Theory ..., a.a.O.

6.2.3.3 Das Finden von richtigen Lösungen

Nominale Gruppen, d.h. Mehrheiten von Personen, deren Urteile oder Lösungen auf statistischem Wege gemittelt werden, wie tatsächlich kooperierende Gruppen übertreffen in ihrer Genauigkeit der Einschätzung objektiv überprüfbarer Tatbestände die Schätzungen von Einzelpersonen, weil sich ihre Fehler in der Regel ausgleichen.[1)]

Ob die kooperierende Gruppe effizientere Ergebnisse erzielt als die Nominalgruppe hängt ab:

1. von der Höhe des Aufwandes, der zur Koordination der Mitglieder notwendig ist,[2)]
2. von den Interaktionsbedingungen, das sind vor allem die Kommunikationsbegingung (freier Austausch von Informationen), der Akzeptierungsbedingung (Akzeptieren des anderen und seiner Vorschläge) und der Unabhängigkeitsbedingung (kein Konformismus),[3)]
3. vom Verhalten des Führers:[4)]
   Versteht es der Führer, den Minoritätsmeinungen Gehör zu verschaffen, so macht sich die Gruppe ihr volles Potential zu eigen und entgeht der Gefahr, richtige Lösungen, nur weil sie von wenigen vorgeschlagen wurden, zu unterdrücken,[5)]
4. von der Art des Problems:[6)] (Zahl der erforderlichen Lö-

1) s.Hofstätter, P.R., Gruppendynamik ..., a.a.O., S. 36

2) s. Kelley, H.H. und Thibaut, J.W., Group Problem Solving ..., a.a.O., S. 76 ff

3) diese drei Bedingungen werden von Hofstätter angeführt: s. Hofstätter, P.R., Gruppendynamik ..., a.a.O., S. 179

4) s. Maier, N.R.F. und Solem, A.R., The Contribution of a Discussion Leader to the Quality of Group Thinking: The Effective Use of Minority Opinions, in: HR, 5, 1952, S.277-288

5) s. Maier, N.R.F. und Solem, A.R., The Contribution ..., a.a.O., S. 287, 288

6) s. Kelley, H.H. und Thibaut, J.W., Group Problem Solving ..., a.a.O., S. 61 ff

sungsschritte, Überprüfbarkeitsbedingungen für die Richtigkeit, Flexibilität versus Rigidität in der Abfolge der Lösungsschritte) und

5. von der Verteilung der Fähigkeiten in der Gruppe sowie dem Verhältnis von Schwierigkeit des Problems und Fähigkeiten der einzelnen.[1)]

Die Wahrscheinlichkeit, daß Gruppen einzelnen oder nominellen Gruppen überlegen sind, erhöht (vermindert) sich bei komplexen (einfachen) Problemen, die in einzelne Unterprobleme aufgeteilt werden können (die in einer bestimmten Sequenz gelöst werden müssen), deren Lösungsalternativen schon bei der Problemlösung (erst am Ende) überprüft werden können, bei denen es mehrere "best men" (nur einen "best man") gibt, die sich in ihren Fähigkeiten ergänzen (überlappen oder ohne Beziehung zueinander stehen) und deren Fähigkeiten so bemessen sind, daß einer alleine nicht in der Lage wäre (ein einzelner ausreichte), das Problem zu lösen.[2)]

1) s. Kelley, H.H. und Thibaut, J.W., Group Problem Solving ..., a.a.O., S. 61 ff

2) s. Kelley, H.H. und Thibaut, J.W., Group Problem Solving ..., a.a.O., S. 61 ff

6.2.3.4 Die Suche nach Lösungsalternativen

Die durch Interaktion in Gruppen bedingte Stimulation zu neuen Ideen kann über die Bildung von Assoziationsketten und Zusammentreffen divergierender Vorschläge von einzelnen Mitgliedern mit unterschiedlichen Interessen, Erfahrungen und Sichtweisen zu neuen Lösungsvorschlägen führen, zu deren Auffinden die einzelnen nicht fähig gewesen wären.[1] Allerdings kann ein Zuviel an Stimulation der Leistung auch abträglich sein.[2] Der "Ideenfluß" kommt zum Tragen, wenn sich 1. sachliche Interessengegensätze zu emotional geladenen (persönlichen) Konflikten entwickeln,[3] 2. die Gruppe gleich mit den erstgenannten Alternativen beschäftigt, ohne erst einmal weitere Vorschläge abzuwarten[4] und/oder 3. der Konformitätsdruck das Aufkommen konträrer Meinungen und Vorschläge verhindert.[5]

Um diese Barrieren effizienter Problemlösungsarbeit zu übersinden, sind Techniken wie die des "brainstorming"[6] oder die Methode der "Zweiten Lösung"[7] entwickelt worden.

1) Collins, B.E. und Guetzkow, H., A Social Psychology ..., a.a.O., S. 33 ff

2) s. Vroom, V.H., Work ..., a.a.O., S. 2o3 f
s. auch Hofstätter, P.R., Gruppendynamik ..., a.a.O., S. 51

3) s. Zepf, G., Kooperativer Führungsstil ..., a.a.O., S. 66

4) Hoffman, L.R., Group Problem Solving ..., a.a.O., S. 114

5) s. Janis, J.L., Gefahr durch Gruppengeist in: A, 1972 (Juni-Heft), S. 76-82, der die Auswirkungen von Gruppenentscheidungen in der Regierung der USA untersuchte und zu einem drastischen Resultat kommt. "Der Weg der USA von Pearl Harbor bis Vietnam ist mit "Gruppengeist" gepflastert, jenem krampfhaften Bemühen um gruppenkonformes Denken, das jede abweichende Meinung unterdrückt" (S.76)

6) Im "brainstorming" werden die Teilnehmer aufgefordert, alle Ideen, die ihnen in den Sinn kommen, auszusprechen, ohne dabei die der anderen zu bewerten. Diese Technik wurde entwickelt von Osborn, A.F., Applied Imagination, New York 1957

7) In der Methode der "Zweiten Lösung" werden die Gruppen angehalten, weitere Alternativen neben der zuerst entwickelten Lösung zu entwerfen und dann erneut einen Entschluß zu fassen. Diese Technik wurde entwickelt von: Maier, N.R.F. u. Hoffman, L.R., Quality of First and Second Solutions in Group Problem Solving, JAP, 44, 196o, S. 278-283

Die vorliegenden empirischen Überprüfungen der Technik des "brainstorming" lassen jedoch dessen Wirkung als "Allheilmittel" zur Behebung der genannten Barrieren fraglich erscheinen.[1)]

Auf jeden Fall aber sind Befolgung bestimmter Regeln und Übung dieses Verfahrens, so fand man, für ihre Wirksamkeit von Bedeutung.[2)]

So darf die Rolle der Führung beim "brainstorming" lediglich auf die Beachtung dieser Regeln gerichtet sein. Ansonsten hat sich der "Führer" in die Reihen der Geführten einzureihen und sich wie diese zu verhalten.

Steht die Q u a l i t ä t der Ideen im Vordergrund und nicht die Quantität, ist diese Technik aber anderen Vorgehensweisen, z.B. der Gruppendiskussion, unterlegen.[3)]

Kreativitätstechniken wie das "brainstorming" laufen jedoch Gefahr, oberflächliche Symptome anzugehen und relativ unwirksam zu sein, weil sie grundlegende soziale Prozesse ignorieren:
Eine erste Quelle des Konformismus liegt im I n d i v i d u u m selbst: Die Konformität ist das adäquate Mittel, um in der Gruppe akzeptiert zu werden,[4)] Sicherheit zu erlangen,[5)] das Geselligkeitsmotiv zu befriedigen[6)] und Statusgewinne zu erzielen.[7)] Je stärker diese Ziele im Vordergrund der Erwä-

1) s. Kelley, H.H. und Thibaut, J.W., Group Problem Solving ..., a.a.O., S. 72, 73

2) s. Kelley, H.H. und Thibaut, J.W., Group Problem Solving ..., a.a.O., S. 73

3) s. Hoffman, L.R., Group Problem Solving ..., a.a.O.S.115,116

4) s. Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O., S. 5o ff

5) s. Dittes, J.E. und Kelley, H.H., Effects of Different Conditions of Acceptance upon Conformity to Group Norms, in: Hare, P., Borgotta, E.F. und Bales, R.F., Small Groups, New York 1966, S. 326

6) s. Campbell,J.P. u.a., Managerial Behavior..., a.a.O., S.435

7) s. Dittes, J.E. und Kelley, H.H., Effects ..., a.a.O.,S.336
s. vor allem auch: Hollander, E.P., Leaders Groups and Influence, New York 1964, S. 149 ff - Konformität mit Gruppennormen führt zu idiosynkratischen Kredit, von dessen Höhe di die Erwartung innovativen Verhaltens abhängt.

gungen eines Individuums stehen, desto größer ist die Bereitschaft zur Konformität. Je stärker dagegen die Aufgabenbezogenheit, besonders das Leistungsmotiv[1], das Bedürfnis nach Individualität[2] und die Selbstachtung[3] dominante Werte sind, desto geringer ist die Bereitschaft zur Konformität.

Ein zweiter Faktor ist die G r u p p e n situation: Bestätigung der Mehrheitsmeinung ist je nach Stellung in der Gruppe ein mehr oder minder adäquates Mittel zur Zielerlangung:
Ist die Sicherheit des Akzepts in der Gruppe bedroht,[4] wie insbesondere auf den unteren Statusebenen, oder muß sie, wie in Anfangsphasen der Mitgliedschaft in der Gruppe erst erworben werden, so wird das Verhalten stärker konform gehen, vorausgesetzt, man erwartet noch, daß sich dieser Aufwand, auch der in Form der Selbstverleugnung noch "lohnt".[5] Abweichungen kann sich nur der leisten, der hohen Status besitzt - und darum wenig zu verlieren hat und von dem man erwartet, daß er Innovationen einleitet[6] - darum wird er ja oft zum Führer gewählt. Allerdings wird in den für die Gruppe entscheidenden Fragen gerade von ihm Konformität erwartet, Abweichungen dagegen toleriert die Gruppe dem statushohen Mitglied in weniger wichtigen Fragen. Abweichungen in diesen Fragen verschaffen dem statushohen Mitglied gerade die erforderliche Akzeptanz und Nähe zu den übrigen Mitgliedern.[7]

1) s. McClelland, D., Atkinson, J.W., Clark, R.A. und Lowell, E.L., Wirkungen der Leistungsmotivation, in: Thomae, H., Die Motivation ..., a.a.O., S. 267-271
2) s. Campbell, J.P., Managerial Behavior ..., a.a.O., S. 435
3) s. Homans, G.C., Fundamental ..., a.a.O., S. 76
4) s. Dittes, J.E., und Kelley, H.H., Effects ..., a.a.O., S. 326 u. 336
5) s. dazu: Homans, G.C., Fundamental ..., a.a.O., S. 76
6) s. Hollander, E.P., Leaders ..., a.a.O., S. 175 ff
7) s. Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O., S. 53, 54

Weitere Gruppen-Einflüsse, die sich auf den Grad der Konformität auswirken, sind: Das Verhältnis der zustimmenden zu den abweichenden Meinungen,[1] der Zusammenhalt der Gruppe (ist er bedroht?), die Phase im Entscheidungsprozeß - in frühen Phasen bemüht man sich mehr um Abweichler[2], später werden die Kosten der Überzeugung zu hoch und der Druck, zur Lösung zu kommen, zu stark - die Größe der Gruppe, die Schwierigkeit der Aufgabe, - mit zunehmender Größe und zunehmender Schwierigkeit der Aufgabe wächst der Konformitätsdruck[3] - und schließlich von der Einstellung und dem Verhalten des Führers einer Gruppe, vor allem, ob er der Gruppe offen Probleme offeriert[4], und ob er Minoritätsmeinungen unterstützt.[5]

Konformität kann aber auch aus einem hypothetischen Gruppenkonsensus resultieren, wenn durch verzerrte Wahrnehmung, Unwissenheit und Überschätzungen erst ein Konsensus geschaffen wird, der real zuvor gar nicht existierte.[6]

Auch die O r g a n i s a t i o n übt Einfluß auf die Konformität ihrer Teil-Gruppen aus, etwa über ihr Wertsystem und die Art der Honorierung von Leistungen (Entlohnung von Gruppenleistung versus Entlohnung von Einzelleistungen).

1) s. dazu die Experimente von Asch: Asch, S.E., Opinions and Social Pressure, in: Hare, P. u.a., Small Groups ..., a.a.O., S. 318-324

2) s. Collins, B.E. und Raven, B.H., Group Structure ..., a.a.O S. 174

3) s. Türk, K., Gruppenentscheidungen. Sozialpsychologische Aspekte der Organisation kollektiver Entscheidungsprozesse, in ZfB, 1973, S. 3o6

4) Hoffman, L.R., Group Problem Solving ..., a.a.O., S. 118

5) Maier, N.R.F. und Solem, A.R., The Contribution ..., a.a.O.

6) s. Campbell, J.P. u.a., Managerial Behavior ..., a.a.O., S. 431 ff

Schließlich leben wir in einer G e s e l l s c h a f t , die Konformität mehr denn je zur gesellschaftlichen Norm erhoben hat, während sie die Individualität geringer schätzt.[1)]

Ebenso wie die innovative Fähigkeit von Gruppen ist auch die Prämisse des freien Austauschs von Informationen unter den Gesichtspunkten übergeordneter Ziele und des Tauschs zu sehen, wie jedes andere soziale Verhalten: Besitz von Information bedeutet Einfluß- oder Machtpotential und wird als solches behandelt. Eines der häufigsten Tauschgüter gegen die Hergabe von Information ist die Anerkennung in der Gruppe, die sich zu Autorität entwickeln und damit die Grundlage zu einer verbesserten Einflußchance geben kann. Ob ein Individuum Informationen freimütig herausgibt, hortet, verzögert weiterleitet oder manipuliert, hängt also weitgehend davon ab, welches Verhalten seinen Zielen angemessen ist, und zwar je mehr (je weniger) es ich-bezogen (gruppen-bezogen) orientiert ist.

1) s. Riesman, D., Die einsame Masse ..., a.a.O.; s. dazu auch Campbell, J. P. u.a., Managerial Behavior ..., a.a.O., S. 431 ff

6.2.3.5 Die Beurteilung von Alternativen

Die verstärkte Selektion, Filterung und Kontrolle in Gruppen,[1] die zur Sammlung von Informationen nur in geringem Maße erforderlich ist, erfüllt dagegen eine notwendige Funktion zur Bewertung von Informationen (Alternativen), um den angemessensten Handlungsweg herauszufinden.

Gruppen, die im Hinblick auf ihre Fähigkeiten heterogen zusammengesetzt sind, erfüllen diese Funktionen eher als homogen zusammengesetzte Gruppen.[2]

Die Leistungsfähigkeit einer Gruppe aber hängt davon ab, ob sie es fertig bringt, diese Heterogenität "sozial" zu meistern. Je heterogener eine Gruppe in ihren Fähigkeiten, desto schwieriger wird die Einigung auf gemeinsame Handlungsalternativen. Vermutlich ist ein von allen getragener Konsens eher möglich bei einfachen Problemen mit relativ gesicherten Mittel-Ziel-zusammenhängen sowie hoher Zielklarheit. Je weniger diese Bedingungen vorliegen, desto eher sind Macht-Entscheidungen zu vermuten.

Das Problem der Interaktion von Personen mit unterschiedlichen persönlichen Voraussetzungen liegt in den hohen Kosten der Interaktion. Ihnen stehen allerdings die Erträge in Form neuer Erkenntnisse und besserer Lösungen gegenüber. Verbunden mit dem Akzept einer aufgabenbezogenen Hilfe ist die Anerkennung des Gebers, ein zusätzliches Kostenelement. Es scheint, daß dieser Atmosphäre des "Gewinnens und Verlierens" ein Ausgleich in Form von sozialen Kontakten gegenüberstehen muß, in denen man von Gleichen Bestätigung findet, in denen nicht jedes Verhalten auf die Waage von Leistung und Gegenleistung gelegt

1) s. Bahrdt, H.P., Krauch, H. und Rittel, H., Die wissenschaftliche Arbeit in Gruppen, in: KZfSS, 11, 1960, S. 30-32

2) s. dazu: Hoffman, L.R., Group Problem Solving ..., a.a.O., S. 113, 114

wird und in der man sich daher gelöst verhalten kann.[1)]

Die Effizienz von Gruppen, so läßt sich daraus schließen, ist davon abhängig, wieweit eine Gruppe einerseits Kontakte unter Ungleichen zur gegenseitigen Stimulation und Korrektur und andererseits Kontakte unter Gleichen ermöglicht, um Sicherheit und Selbstbestätigung zu finden.[2)]

Handelt es sich um komplexe Probleme, die dringlich sind, um krasse Fähigkeitsunterschiede zwischen den Mitgliedern, die offenkundig sind, und spielt der Status ein großes Gewicht in der Gruppe, so entwickeln sich durch zunehmende Interaktion starke soziale Differenzierungen, wie sie empirisch gerade in den Gremien der repräsentativen Partizipation, der Mitbestimmung, zu beobachten sind,[3)] wodurch sich die Chancen personbezogener Kontakte reduzieren.

Auch für die spezifischen Probleme in der Beurteilungsphase wurden Techniken für adäquates Führer-Verhalten entwickelt[4)]. Die Chance ihrer Wirksamkeit hängt aber ab von den situativen Bedingungen, die sie erst schaffen sollen. Der einzig mögliche Ansatz ist die Verbesserung der Tausch-Grundlage der schlechter gestellten Interaktionspartner.
Ein spezifisches Kriterium zur Beurteilung der Effizienz von Gruppen ist ihre Neigung zum Risiko bei der Auswahl von Lösungsalternativen.

Die Suche nach gesetzmäßigen Zusammenhängen zwischen Risikoverhalten bzw. Sicherheitsstreben auf der einen und Grup-

1) s. Homans, G.C., Fundamental ..., a.a.O., S. 74
s. auch: Blau, P.M. und Scott, W.R., Formal Organizations ... a.a.O., S. 138

2) s. auch: Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O., S. 7o

3) s. Mulder, M., Power Equalization through Participation?, in ASQ, 1971, S. 34

4) s. z.B. das "Screening Principle": Technik zur Eliminierung von Alternativen mit geringer Unterstützung durch Fakten, s. Hoffman, P.L., Group Problem Solving ..., a.a.O., S. 116 bzw. Zur Behandlung konträrer Alternativen durch den Führer: s. Maier, N.R.F. und Hoffman, L.P., Acceptance and Quality of Solutions as Related to Leader's Attitudes toward Disagreement in Group Problem Solving, in: JABS, 1965, S. 373-386

penentscheidungen oder Einzelentscheidungen auf der anderen Seite ist jedoch bislang ergebnislos verlaufen.

Zum einen zeigte es sich in Untersuchungen von Kogan, Wallach u.a.[1] an unterschiedlichen Personengruppen und in verschiedenen Situationen immer wieder, daß Gruppen größere Risiken eingingen als einzelne. Dafür werden folgende Hypothesen vorgebracht:

1. Gruppenmitglieder mit höherer Risikobereitschaft sind gleichzeitig die einflußreicheren Mitglieder[2].
2. In der Gruppe fühlt sich der einzelne in geringerem Maße verantwortlich, weil die Verantwortung auf eine Mehrheit verteilt ist.[3]
3. Das Problem wird dem einzelnen in der Gruppendiskussion vertrauter und es erscheint ihm nicht so gefährlich.[4]
4. In bestimmten Kulturen und bei bestimmten Berufsgruppen wird Risikoverhalten positiv bewertet.[5]
5. Vielfach werden die Risikowerte der anderen unterschätzt. Durch das Offenbarwerden der tatsächlichen Werte im Verlaufe der Diskussion, ist der einzelne geneigt, seine Werte höher zu setzen.[6]
6. Die größere Risikobereitschaft ist eine Folge der (generellen) Stimulation in Gruppen.[7]

1) Wallach, M.A., Kogan, N. und Benn, D.J., Group Influence on Individual Risk Taking, in: JAP, 65, 1962, S. 85
2) Wallach, M.G., Kogan, N. und Benn, D.J., Group Influence ..., a.a.O., S. 85
3) Kelley, H.H. und Thibaut, J.W., Group Problem Solfing ..., a.a.O., S. 83
4) s. Hofstätter, P.R., Gruppendynamik ..., a.a.O., S. 125
5) s. Hofstätter, P.R., Gruppendynamik ..., a.a.O., S. 125
6) Kelley, H.H. und Thibaut, J.W., Group Problem Solving ..., a.a.O., S. 80.
7) Wallach, M.A., Kogan, N. und Benn, D.J., Group Influence ..., a.a.O., S. 75

Das risky-shift-Phänomen wird von einer Reihe von Autoren bestritten.[1] Neuere Untersuchungen in Deutschland[2] lassen vor allem die den Studien zugrundeliegende Eindimensionalität fragwürdig erscheinen. Einige der angeführten Thesen versagen zudem als Erklärung für die beobachteten Phänomene.[3] Zutreffender erwies sich in diesen Studien die Vermutung, daß die in den jeweiligen Gruppen sich entwickelnden Normen bzw. kulturellen Normen über Richtung und Ausmaß des Sicherheitsanspruchs entscheiden.[4]

Um diesen letzteren Hypothesen nachzugehen, bedürfte es Studien in Arbeitsgruppen, die über längere Zeiträume zusammenarbeiten, also Feldstudien, da nur in diesen Situationen die Wirkung sozialer Normen verläßlich überprüft werden könnte. Zu vermuten ist ferner, daß "stellvertretende" Entscheidungen[5] ohne Ernstcharakter und tatsächliche Entscheidung nicht gleichgesetzt werden können.

1) s. Collins, B.E. und Guetzkow, H., A Social Psychology ..., a.a.O., S. 42

2) Witte, E., Das "risky-shift"-Phänomen: Eine kritische Untersuchung der Dimensionalität von hypothetischen Entscheidungssituationen, in P u. P; 15, 1971, S. 22-26

3) Hofstätter, P.R., Gruppendynamik ..., a.a.O., S. 126

4) Hofstätter, P.R., Gruppendynamik ..., a.a.O., S. 126
s. auch: Campbell, J.P. u.a., Managerial Behavior ..., a.a.O., S. 433

5) In den Experimenten werden meist Fälle diskutiert, in denen sich die einzelnen Versuchspersonen bzw. -Gruppen für verschieden risikobehaftete Alternativen entscheiden.

6.2.3.6 Die Durchführung und Kontrolle

Die Effizienz der Umsetzung von Entschlüssen in Ausführungen hängt davon ab: a. in welchem Maße die Entschlüsse Zielgrößen des Handelns sind und b. welche Qualität diese Zielgrößen als Handlungsrichtlinien besitzen. Da es sich auch hier um Mittel-Ziel-Relationen handelt, wenn auch auf einer niedrigeren (konkreteren) Stufe, sei bezüglich dieser beiden Fragen auf die Ausführungen zur Zielfindung (6.2.3.1) verwiesen.

Die Qualität der Kontrolle ist umso höher, je direkter, unverzerrter und genauer sie erfolgt, denn umso schneller, angemessener und präziser lassen sich unrealistische Ziele anpassen und desto besser sind die Grundlagen für individuelle Lernprozesse.

Soweit es sich um Kontrollvorgänge in gemeinsamen Problemlösungskonferenzen handelt, sind diese Bedingungen bei Partizipation sicherlich eher erfüllt als unter einer nicht-partizipativen oder lediglich konsultativen Führung[1)], soweit es sich jedoch um die individuelle, arbeitsteilig gegliederte Ausführung gemeinsamer Entschlüsse handelt, ist die Partizipation keine Einflußgröße, die diese Voraussetzungen garantiert.

1) Insoweit ist der These von Hofstede zuzustimmen, daß unter Partizipation der feedback-Zyklus schneller ist: s. Hofstede, G.H., The Game ..., a.a.O., S. 68 ff

6.2.3.7 Die Effizienz der Entscheidungen von Problemlösungsgruppen

Zur Entscheidung, ob die Arbeit von Problemlösungsgruppen effizienter als die einzelner ist, bzw. wann welche Gruppen effizienter sind, genügen Angaben über Quantität, Qualität und Sicherheit bzw. Risiko nicht. Dazu ist in jedem einzelnen Fall ein Vergleich von Zielsetzung (Aufgabe) der Gruppe und dem Grad der Zielerreichung wichtig.

Gruppen sind, dies geht fast einhellig aus den betreffenden empirischen Studien hervor, langsamer, gemessen etwa in "Mann-Studien" als Einzelentscheider zusammengefaßt[1]; aber sie gelangen infolge des Fehlerausgleichs, der gegenseitigen Korrektur und Kontrolle, in den meisten Fällen zu sichereren Urteilen[2] als einzelne.

Der Aufwand für Gruppenarbeit ist infolge der Notwendigkeit ihrer Organisation[3] meistenteils höher als der für Einzelarbeit, was sich vor allem bei dem Vergleich von Gruppen, die, wie in Experimenten, ad hoc zusammengestellt werden und nur über kurze Zeitspannen zusammen tätig sind, bemerkbar macht. Gruppen lernen aber ebenso wie Einzelindividuen, und zwar über Erfahrung, gegenseitigen Austausch von Erfahrungen und Beobachtungen des Erfahrungssammelns anderer Gruppenmitglieder[4], so daß sich der kurzfristig gesehene Nachteil in einen Vorteil umwandeln kann, derart, daß sich durch die Assimilation von Erfahrungen anderer ein eigener Lernprozeß für jedes Individuum erübrigt.[5]

1) Kelley, H.H. und Thibaut, J.W., Group Problem Solving ..., a.a.O., S. 73, 74

2) Kelley, H.H. und Thibaut, J.W., Group Problem Solving ..., a.a.O., S. 74

3) Kelley, H.H. und Thibaut, J.W., Group Problem Solving ..., a.a.O., S. 76 ff

4) Collins , B.E. und Guetzkow, H., A Social Psychology ..., a.a.O., S. 38

5) Collins, B.E. und Guetzkow, H., A Social Psychology ..., a.a.O., S. 38

Des weiteren verringert sich der Aufwand für eine Informationsübermittlung bei gleichzeitiger Anwesenheit aller Beteiligten[1].

Zur empirischen Erfassung dieser Aufwand-Ertrag-Probleme reichen aber die Experimentiersituationen des Labors keinesfalls aus, die von kurzer Dauer sind, wenig komplexe Probleme enthalten, mit Versuchspersonen abgehalten werden, die sich zumeist nicht kennen, die andere Erwartungen und Motive haben als Personen in der Realität und deren Erfahrungen anders geartet sind

Zu einer fundierten Beurteilung der Effizienz ist über die Prüfung des Zielerreichungsgrades auch der Bezug zu ü b e r g e o r d n e t e n organisatorischen Zielen notwendig. Was angesichts des Gruppenzieles optimal erscheinen mag, kann sich im Lichte der übergeordneten Ziele als partikularistisches Gruppeninteresse herausstellen, weil es ohne Bezug auf jene ist Daraus ist vermutlich auch die teilweise Abkehr der Forschung von "Führungsstil"-Untersuchungen zu Untersuchungen des "Organizational-Behavior"[2] zu erklären sowie der Entwurf von Modellen wie dem des "linking pin"[3] oder des "colleague models"[4] die der Verbindung der Gruppen untereinander zur stärkeren gegenseitigen Einflußnahme dienen sollen.

In Felduntersuchungen wäre insbesondere die Frage zu untersuchen, ob Gruppen effizienter als einzelne mit "unbequemen" Maßnahmen wie Gehaltskürzungen oder Entlassungen fertig werden, ein Problem, auf das im Zusammenhang mit der Studie von Morse und Reimer[5] weiter oben schon hingewiesen wurde.

1) Bahrdt, H.P., Krauch, H. und Rittel, H., Die wissenschaftliche Arbeit ..., a.a.O., S. 29

2) s. die Studien von Tannenbaum u.a. (s.Tannenbaum, A.S. (Hrsg.), Control ..., a.a.O.)

3) Likert, R., A Motivational Approach to a Modified Theory of Organization and Management, in: Haire, M. (Hrsg.), Modern Organization Theory, New York, London 1961, S. 2oo ff

4) Golembiewski, R.T., Organizing Men and Power: Patterns of Behavior and Line-Staff Models, Chicago 1967

5) Morse, N.C. und Reimer, E., The Experimental ..., a.a.O.

6.2.4 Zusammenfassung der Ergebnisse der Partizipationsforschung

Zwar wird in einer Gesellschaft, die sich als eine demokratische versteht, partizipative Führung einer nicht-partizipativen Führung prinzipiell vorgezogen, ihre tatsächliche Bewertung im Einzelfall ist aber abhängig von:

a. den Zielen der Mitglieder einer Arbeitsgruppe,
b. der Beurteilung der Realisierungschance dieser Ziele,
c. den spezifischen Normen der Gruppe, der Organisation und der Gesellschaft zur Partizipation.

Ziele, die im Rahmen der Partizipation größeres Gewicht erlangen können, sind insbesondere die Ziele nach eigenverantwortlicher, sinngebender, anerkannter, die eigenen Fähigkeiten beanspruchender Arbeit, nach Kontrolle der Arbeitsumgebung sowie das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Individuen, die diese Ziele höher bewerten, stehen der Partizipation positiver gegenüber als Individuen, die sie geringer bewerten. Individuen, die stärkere Bedürfnisse nach Abhängigkeit, vorstrukturierten Handlungsalternativen und Sicherheit besitzen, bewerten partizipative Führung eher negativ.

Die Bereitschaft zur Handlung in einer partizipativen Situation hängt aber zum weiteren davon ab, ob die Situation, in der sich die Gruppenmitglieder befinden, für die Realisierung dieser Ziele günstige Voraussetzungen bietet und ob die spezifische Ausprägung der Partizipation kongruent ist mit Wertvorstellungen über Inhalt und Ausmaß der Partizipation.

Die B e r e i t s c h a f t zur Handlung im Rahmen partizipativer Führung steht jedoch in keiner direkten Beziehung zur L e i s t u n g einer Arbeitsgruppe: Das angestrebte Leistungsniveau ist vielmehr eine Funktion[1]:

[1] s. dazu: Straus, G., Some Notes ..., a.a.O., S. 63 ff

a. der Beurteilung der Mitteladäquanz und Realisierungschance dieses spezifischen Leistungsniveaus zwecks Erreichung der Ziele des einzelnen und der Gruppe,

b. der Leistungsrestriktion, die aufgrund der unter Partizipation befriedigenderen Führungssituation abgebaut wird ,

c. der empfundenen Vorleistung seitens dessen, der für die befriedigendere Führungssituation verantwortlich ist (also vor allem des Führers der Gruppe),

d. der Stärke und Ausprägung der dem Leistungsmotiv zugrunde liegenden "Hoffnung auf Erfolg" und "Furcht vor Mißerfolg" und

e. der Identifikation mit gemeinsamen Entschlüssen, die umso höher ist, je größer der individuelle Anteil am gemeinsamen Entschluß.

Bereitschaft zur Leistung und tatsächlich erbrachte Leistung stehen in keiner linearen Beziehung, sondern vermutlich in einer kurvenlinearen, d.h. die Leistung steigt bei steigender Bereitschaft zur Leistung zunächst an, fällt aber bei höheren Graden der Bereitschaft ab.

Die F ä h i g k e i t , in einer Gruppe Leistungen unter partizipativer Führung zu erbringen, hängt ab:

a. von der Art der Aufgabe,

b. der Art der Tauschprozesse in der Gruppe

c. der Struktur der Gruppe.

Teilhabe an Entscheidungen wirkt sich vor allem dann vorteilhaft für die Effizienz einer Problemlösung aus, wenn es sich um vielschichtige Probleme handelt, für deren Lösung unterschiedliches Wissen und Potential erforderlich ist, das von

den Beteiligten beigesteuert werden kann. Für die Umsetzung dieses Potentials in Leistung sind einerseits gleichgewichtige Tauschprozesse mit ungleichen Gütern vorteilhaft, weil soziale Differenzierung aufgrund von Ungleichgewichten die Vielseitigkeit der Tauschrelationen vermindert. Andererseits aber erleichtern Autoritätsgefälle in der Gruppe die Einigung auf gemeinsame Lösungsalternativen.

Für die Effizienz von Organisationen ist die Ausrichtung ihrer Untersysteme auf übergeordnete Ziele entscheidend. Organisationen stehen dabei in einem zweifachen Dilemma: Zum einen erhöht die Partizipation an der Zielfindung (bzw. Festlegung von Unterzielen) die Bereitschaft zur Verfolgung dieser Ziele, gleichzeitig aber wird die Einigung auf gemeinsame Ziele mühsamer. Zum anderen ist bei einseitiger Orientierung auf die Sachziele der Zusammenhalt einer Organisation gefährdet. Bindung an eine Organisation läßt sich nur erreichen über eine gleichzeitige Orientierung an Zielen, Werten und Normen von einzelnen und Gruppen.

6.3 Empirische Befunde zur Effizienz von Aufgaben- und Personenbezogenheit des Führers einer Arbeitsgruppe

Das umfassende Demokratiekonzept beinhaltete zwei Komponenten, zum einen den Aspekt der Einflußverteilung in Gruppen, eine S t r u k t u r - Komponente, zum anderen den Aspekt der Art und Weise der Einflußnahme, eine P r o z e ß - Komponente. Die vorangegangene Partizipationsforschung bezog sich auf die erstere, die nun zu besprechende Forschung zur Effizienz von Aufgaben- und Personbezogenheit auf die letztere Komponente. In ihr steht das Verhalten des F ü h r e r s[1] im Mittelpunkt der Untersuchung, das in der Partizipationsforschung zwar auch immer wieder angesprochen wurde, aber stärker unter dem mehr passiven Aspekt des Einräumens von Entscheidungsbefugnissen.

Die Differenzierung des Führerverhaltens in die beiden Dimensionen der Aufgaben- und Personbezogenheit ist keine Erfindung der, vor allem angelsächsischen, empirischen Sozialforschung. Ihre Quellen liegen bereits in der frühen Führungsforschung, so etwa in der Typologie von Pareto[2] ("Instinkt der Kombinationen" vs. "Persistenz der Aggregate") oder auch in der Geiger'schen Theorie[3], interessant ist jedoch, daß die Typologie sich wiederfand, wenn man mit modernen statistischen Verfahren, speziell der Faktorenanalyse, nach den wichtigsten unabhängigen Faktoren des Führerverhaltens sucht[4].

Im folgenden Untersuchungsteil werden drei wichtige Forschungsreihen nach dem Zusammenhang verschiedener Ausprägungen von Aufgaben- und Personbezogenheit und der Effizienz von Arbeitsgruppen befragt und auf der Basis unseres Erklärungskonzeptes interpretiert:

1) Unter diesem Gesichtspunkt lassen sich diese Studien als "Führungsstil-Untersuchungen" bezeichnen

2) s. Eisermann, G., Vilfredo Paretos System ..., a.a.O.,S.64 f

3) s. Geiger, Th., Führung ..., a.a.O., S. 139, 14o

4) s. Neuberger, O., Experimentelle ..., a.a.O., S. 2o4 ff, s. dazu auch Hofstätter, der auf die generelle Gültigkeit dieses Dualismus hinweist: s. Hofstätter, P.R., Gruppendynamik ..., a.a.O., S. 144 ff

Zum ersten die Studien zum person- und produktionsorientierten Führerverhalten, zum zweiten die Studien zur Rücksichtnahme auf die Mitarbeiter und aufgabenbezogenen Initiative und zum dritten das Fiedler'sche Führungsmodell zur Effizienz hoher versus niedriger sozialer Distanz.

6.3.1 Empirische Befunde zur Effizienz person- und produktionsorientierten Führer-Verhaltens (Michigan Studien)

Die Forschungsreihe an der Universität von Michigan zur Wirkung person- und produktionsorientierten Führerverhaltens läßt sich in 3 Phasen unterteilen, die als typisch für den Gang der empirischen Führungsforschung, insbesondere der Vereinigten Staaten seit Ende des 2. Weltkrieges bis Ende der 60-er Jahre angesehen werden können:

Phase I: Die frühen Führungsstil-Untersuchungen:
Die Betonung der Personbezogenheit[1)]

1) vor allem die beiden Studien:
Katz,D., Maccoby,N. und Morse,N.C., Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation, Ann Arbor, Michigan 1950;
Katz,D., Maccoby,N., Gurin,G. und Floor,L.G., Productivity, Supervision and Morale among Railroad Workers, Ann Arbor, Michigan 1951

Phase II: Die Fortsetzung der Untersuchungsreihe und ihre Zusammenfassung durch Kahn und Katz[1]: Die Betonung von Person- und Aufgabenbezogenheit

Phase III: Studien über die Situationsabhängigkeit zweckmäßigen Führungsverhaltens[2]

1) Kahn, R.L. und Katz, D., Führungspraktiken und ihre Beziehungen zu Produktivität und Arbeitsmoral, in: Kunczik, M., Führung ..., a.a.O., S. 215-234
Ferner:
Argyle, M., Gardner, G. und Cioffi, F., Supervisory Methods Related to Productivity, Absenteeism and Labour Turnover, in: HR, 11, 1958, S. 23-40
Misumi, J. und Tasaki, T., A Study on the Effectiveness of Supervisory Patterns in a Japanese Hierarchical Organization, in: JPR, 7, 1965, S. 151-162, entnommen aus: Cartwright D. und Zander, A. (Hrsg.), Group Dynamics ..., a.a.O., S. 307
Day, R.C. und Hamblin, R.L., Some Effects of Close and Punitive Style of Supervision, in AJS, 69, 1964, S. 499-510

2) Pelz, D.C., Influence: A Key to Effective Leadership in the First-Line Supervisor, in: P, 29, 1952, S. 209-217
Mann, F.C. und Williams, F.K., Observations on the Dynamics of a Change to Electronic Data-Processing Equipment, in: ASQ, 5, 1960/61, S. 217-256
Mann, F.C. und Hoffman, C.S., Automation and the Worker, New York 1960
Patchen, M., Supervisory Methods and Group Performance, Norms, in: ASQ, 7, 1962/63, S. 274-294
Georgopoulos, B.S. und Mann, F.C., The Community General Hospital, New York 1962
Katz, D. und Kahn, R.L., The Social Psychology ..., a.a.O.

6.3.1.1 Phase I: Die frühen Führungsstil-Untersuchungen Die Betonung der Personbezogenheit

In den beiden "frühen" Studien an Angestellten einer Versicherungsgesellschaft[1] und Arbeitern der Eisenbahn[2] fand man, daß in den produktiveren Gruppen in erster Linie ein menschlich gutes Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Untergebenen von Wichtigkeit war: Vorgesetzte von produktiveren Gruppen führten ihre Mitarbeiter eher "locker"(general) als "eng" (close), sie zeigten ein stärkeres Interesse für ihre Mitarbeiter als für die Aufgabe, bestraften nicht so schnell bei Fehlern ihrer Untergebenen und hatten eher ein gutes persönliches Verhältnis zu ihren Untergebenen. Vorgesetzte von weniger produktiven Gruppen stellten die Sache in den Vordergrund, hielten Distanz zu ihren Untergebenen und standen in Konfliktfällen eher auf der Seite des Management als der der Arbeiter.

Es mag sein, daß in beiden Fällen der intrinsische Wert der Arbeit bei einem Eingehen auf die Belange der Gruppe höher war, in der ersteren Studie vor allem angesichts der spezifischen Personengruppe: jungen weiblichen Angestellten, die gerade erst von der Schule kamen, in der zweiten Studie, weil in hochstrukturierten Arbeitssituationen Aufgabenbezogenheit als unnötige Gängelung angesehen wird[3] und die niedrigere Leistungsbereitschaft bei Aufgabenbezogenheit das Ergebnis eines Teufelskreises ist, in dem in einer unbefriedigenden Situation enge Kontrolle zu Resistenz führt, die wiederum Anlaß zu verschärfter Beaufsichtigung ist, welche als "Strafe" empfunden wird.[4] Ausgeschlossen ist aber nicht, daß die Vorgesetzten von produktiven Gruppen es sich leisten konnten,die Mitarbeiter nicht so eng zu beaufsichtigen.[5]

1) Katz, D., Maccoby, N. und Morse, N.C., Productivity...,a.a.C
2) Katz, D., Maccoby, N., Gurin, G. und Floor, L.G., Productivity ..., a.a.O.
3) s. House, R.J., A Path-Goal ..., a.a.O., S.326
4) s. dazu Gouldner, A.W., Patterns ..., a.a.O., S. 159,16o
5) s. Lowin, A. und Craig, J.R., The Influence of Level of Performance on Managerial Style: an Experimental Object-Lesson in the Ambiguity of Correlational Data, in: OBHP, 3, 1968, S. 442-458

6.3.1.2 Phase II: Die Fortsetzung der Untersuchungsreihe: Die gleichzeitige Betonung von Aufgaben- und Personbezogenheit

In weiteren Studien dieser Reihe erwies sich jedoch die ursprüngliche Hypothese als nicht generell gültig. In ihrer Zusammenfassung der gesamten Studien aus unterschiedlichen Organisationen von Industrie und Verwaltung berichten Kahn und Katz:[1)]

1. Vorgesetzte produktiverer Gruppen nahmen eine d i f f e r e n z i e r t e r e Vorgesetztenrolle wahr: Sie waren stärker mit Planungs- und Kontrollfunktionen befaßt, verrichteten besonders anspruchsvolle Aufgaben und versorgten ihre Untergebenen mit dem notwendigen "Material". Gleichzeitig nahmen sie sich aber auch der zwischenmenschlichen Beziehungen an. Die aufgabenbezogene Aktivität wirkte sich nach Meinung der Autoren direkt auf die Produktivität aus, da "technisches" know-how über Planung und Organisation direkt in das Arbeitsergebnis einging.
   Die personenbezogene Aktivität beeinflußte die Motivation der Mitarbeiter, die sich dann in erhöhter Produktivität niederschlug.
   Beide Aktivitäten sind nach Meinung der Autoren jedoch begrenzt durch den Spielraum, den die umgreifende Organisation der jeweiligen Arbeitsgruppe beläßt.

2. Vorgesetzte produktiverer Gruppen b e a u f s i c h t i g t e n ihre Mitarbeiter n i c h t s o e n g , d.h. schrieben nicht so detailliert Arbeitsabläufe vor, kontrollierten weniger und gaben insgesamt weniger Anweisungen.
   Aber auch hier wirkte sich die Organisation aus: Wer selbst eng geführt wurde, konnte nicht selbst größere Freiheiten gewähren.

1) Kahn, R.L. und Katz, D., Führungspraktiken ..., a.a.O., S. 216 ff

3. Vorgesetzte produktiverer Gruppen waren eher m i t a r b e i t e r o r i e n t i e r t (employee-oriented) als sach- oder organisationsorientiert (production- or institution-oriented). Sie kümmerten sich um die Untergebenen, zeigten Verständnis für sie, zeigten Einsicht bei Fehlern, ließen nicht nur sachbezogene Kriterien gelten, erläuterten Gründe bei bevorstehenden betrieblichen Veränderungen und übten auch Kritik an der Organisation und ihren Vorgesetzten. Wie zuvor korrelierte dieses Verhalten mit der Behandlung durch den eigenen Vorgesetzten.

4. Die Z u s a m m e n a r b e i t in der Gruppe war besser in Gruppen mit produktiveren Vorgesetzten. Vermutlich waren die Mitglieder dieser Gruppen stärker in ihr involviert und interagierten häufiger untereinander.

Zufriedenheit und Motivation einerseits und Produktivität andererseits werden in diesen Studien als getrennte "abhängige" Variablen behandelt, und zwar aus der Einsicht ihrer weitgehenden Unabhängigkeit, denn: Produktivität läßt sich, zumindest kurzfristig, auch mit unzufriedenen Mitarbeitern erreichen und: zufriedene Mitarbeiter sind nicht notwendig an hoher Leistung interessiert.[1)]

Vergleichbare Studien von Argyle[2)] u.a. in Großbritannien und von Misumi und Tasaki[3)] in Japan bei Bergarbeitern kamen zu gleichen Resultaten wie die US-Studien. Auch die Untersuchung von Day und Hamblin[4)] zur Wirkung enger versus freier und bestrafender (punitive) versus nicht-bestrafender (non-punitive)

1) s. dazu die Übersicht von: Brayfield, A.H. und Crockett, W.H., Employee Attitudes and Employee Performance, in: PB, 52, 1955, S. 396-425

2) Argyle, M., Gardner, G. und Cioffi, F., Supervisory Methods ..., a.a.O.

3) Misumi, J. und Tasaki, T., A Study ..., berichtet bei Cartwright, D. und Zander, A. (Hrsg.), Group Dynamics..., a.a.O. S. 3o7

4) Day, R.C. und Hamblin, R.L., Some Effects ..., a.a.O.

Verhaltensweisen von Führenden kommt im Endresultat zum gleichen Ergebnis. Die Erklärung von Day und Hamblin[1] entspricht unserer obigen These: Verringerte Produktivität ist ihrer Meinung nach eine Form der indirekten Aggression als Folge von Frustrationen (enger Führungsstil) oder vorheriger Aggression seitens des Führenden (negative Sanktionen).

Likert hat in seinen "New Patterns of Management"[2], einem Werk, das weithin bekanntgeworden ist und stellvertretend für eine "Management-Philosophie" geworden ist, die Studien der Phase II zusammengefaßt und zu einem Führungssystem entwickelt, das jedoch stark normativ ausgerichtet ist.[2]

6.3.1.3 Phase III: Studien über die Situationsabhängigkeit zweckmäßigen Führungsverhaltens

Die obigen Aussagen erwiesen sich in weiteren Untersuchungen noch als zu global und daher der Revision bedürftig: Pelz[3] stellte entgegen der Erwartung, personbezogenes Handeln sei immer mit größerer Zufriedenheit (höherer Motivation) verbunden, fest, daß diese Beziehung nur dann zutraf, wenn sich der Vorgesetzte bei seinen eigenen Vorgesetzten mit den Wünschen seiner Gruppe durchsezten konnte, wenn er also Einfluß "nach oben" hatte. Höhere Leistungen als Folge höherer Lei-

1) Day, R.C. und Hamblin, R.L., Some Effects..., a.a.O. S. 509, 510

2) Likert, R., New Patterns ..., a.a.O.

3) Pelz, D.C., Influence ..., a.a.O.

stungsmotivation sind danach, so kann man folgern, nur dann zu erwarten, wenn als "Gegenleistung" sich der Vorgesetzte auch für die Belange der Gruppe einsetzt. Aber auch diese These bedarf der Ergänzung.[1] Hierarchischer Einfluß setzt engen Kontakt zwischen Vorgesetzten und Untergebenen voraus und unterstützt personbezogene Führung (nur) in dem Maße und in dem Bereich, in dem sich die Geführten relativ schlechter gestellt sehen. Wager fand, daß relative Deprivation vor allem von Personen mit marginalem Status empfunden wird.[2]

Auch Patchen[3] fand, daß enge Beaufsichtigung in Form häufiger Kontrollen nur dann toleriert wurde, wenn der Vorgesetzte in den Augen der Gruppenmitglieder als einer der ihren erschien und sich wirksam für ihre persönlichen Ziele einsetzte.

Mann u.a.[4] erweitern den Kreis der intervenierenden Variablen um: 1. die hierarchische Ebene und 2. das Entwicklungsstadium einer Organisation.

Zu 1.: Die Rolle der hierarchischen Ebene:[5]
Mann unterschied drei Arten von Führungsfähigkeiten:

1. den a d m i n i s t r a t i v e n , erforderlich zur Koordination von Untereinheiten untereinander im Hinblick auf übergeordnete Organisationsziele,
2. den F ä h i g k e i t e n i m U m g a n g m i t M i t a r b e i t e r n (zwischenmenschliche Fähigkeit), erforderlich zur Integration individueller Ziele mit den Organisationszielen und
3. den t e c h n i s c h e n Fähigkeiten, die das erforderliche fachliche "know-how" zur Aufgabenerledigung betreffen.

1) Wager, L.W., Leadership Style, Hierarchical Influence, and Supervisory Role Oblegations, in ASQ, 9, 1965,S.391-42o

2) Wager, L.W., Leadership ..., a.a.O., S. 418

3) Patchen, M., Supervisory Methodes ..., a.a.O.

4) s. die oben angeführten Studien:
deren Ergebnisse Mann zusammenfaßt: Mann, F.C., Toward an Understanding of the Leadership Role in Formal Organization in Dubin, R. u.a., Leadership and Productivity, San Francisco 1965, S. 68-1o3

5) s. Mann, F.C., Toward ..., a.a.O., S. 73

Auf der unteren hierarchischen Ebene, so folgert Mann[1] aufgrund der oben angeführten Studien von Kahn und Katz[2] sowie weiterer Untersuchungen in industriellen und Verwaltungs-Organisationen, seien sowohl t e c h n i s c h e wie z w i s c h e n m e n s c h l i c h e Fähigkeiten erforderlich, auf der mittleren Ebene seien a d m i n i s t r a t i v e Fähigkeiten in höherem Maße als technische und zwischenmenschliche Fähigkeiten von Wichtigkeit, auf der oberen hierarchischen Ebene gehe es vor allem um a d m i n i s t r a t i v e Fähigkeiten, während technische und zwischenmenschliche kaum gefragt seien.

Zu 2. Die Rolle der Entwicklungsstadien einer Organisation:[3] Zu Beginn der Entwicklung einer Organisation komme es vor allem auf technische und zwischenmenschliche Fähigkeiten an. Mit der zunehmenden Komplexität und Differenzierung der Organisation nähmen administrative Fähigkeiten an Bedeutung zu. Schließlich, bei abruptem Wandel, wie z.B. der Umstellung auf elektronische Datenverarbeitungsanlagen, bedingten die technischen Neuerungen vorwiegend technische Kompetenz, dagegen nähmen in späteren Phasen, sobald die technischen Probleme gemeistert seien, die zwischenmenschlichen Beziehungen wieder an Bedeutung zu.

Katz und Kahn[4] wählen ebenfalls eine dreiteilige Differenzierung, um die Anforderungen verschiedener hierarchischer Ebenen herauszustellen, die zwar von den Termini her der zuvor genannten zu widersprechen scheint, vom Begriffsinhalt her ihr aber entspricht. Die Autoren unterscheiden zwischen drei Typen der Führung:[5]

1) s. Mann, F.C., Toward ..., a.a.O., S. 76
2) s. Kahn, R.L. und Katz, D., Führungspraktiken ..., a.a.O.
3) s. Mann, F.C., Toward ..., a.a.O., S. 76, 77
4) Katz, D. und Kahn, R.L., The Social Psychology ..., a.a.O.
5) Katz, D. und Kahn, R.L., The Social Psychology ..., a.a.O., S. 3lo ff

- der originären, welche das System "Organisation" externen Veränderungen anpaßt und seine Subsysteme integriert in Richtung auf die Ziele des Gesamtsystems. Dies sei die Aufgabe der obersten Ebene und verlange auf der kognitiven (sachbezogenen) Seite "System"-Perspektive, auf der affektiven (personbezogenes) Charisma.

- der interpolierenden auf der mittleren Ebene zur Ergänzung von Strukturen und Prozessen, was notwendig sei, um das noch unvollständige System zu dessen Funktionieren abzurunden. Es verlange vom Führenden eine Doppelorientierung aufgrund seiner Mittlerrolle zwischen "oben" und "unten". Zur Integration von sachbezogenen (organisations-) und personbezogenen Bedürfnissen seien Verhaltensweisen erforderlich, die kein Bedürfnis auf Kosten der anderen zu erreichen suchten.

- und schließlich der administrativen, zur Durchführung getroffener Entscheidungen auf der unteren Ebene. Der Führende müsse Fachwissen besitzen, um seiner Gruppe Hilfe gewähren zu können. Er müsse ferner die Regeln (Normen) der Organisation verstehen, interpretieren können, in ihrem Sinngehalt und auf ihre stetige Einhaltung durch die Mitglieder achten, so daß sie als fair und gültig angesehen werden.

Unter diesem erweiterten - organisatorischen - Blickwinkel erweisen sich die Hypothesen von Kahn und Katz[1] sowie das Likert'sche System, insbesondere die Personbezogenheit betreffend[2], als bedingt zutreffend, nämlich vorwiegend für den Bereich der Führung in den unteren hierarchischen Ebenen, wo angesichts geringer Involviertheit in der Arbeit aufgrund ihres geringeren intrinsischen Wertes, segmentalen Verhaftetseins in der Organisation, geringe Einflußmöglichkeiten, unzureichenden Überblicks über Arbeitsbedingungen und -prozesse, aber auch fehlenden Fähigkeiten und geringer Bereit-

1) Kahn, R.L. und Katz, D., Führungspraktiken ..., a.a.O.
2) s. dazu: Wagner, L.W., Leadership ..., a.a.O., S. 392, 393

schaft zum Engagement, hohe Personbezogenheit den Druck der Organisation und die unbefriedigende Situation in der Gruppe - was miteinander zusammenhängt - zu lindern vermag. Der einzelne wird unter dieser Führung als ganze Person angesprochen, auch in seinen sozialen Bedürfnissen, nicht nur in seiner aufgabenbezogenen Rollenverpflichtung[1]. Mit dem Blick auf diese Situation läßt sich auch das ausgeprägte Gerechtigkeitsempfinden, das Bedürfnis nach klaren Normen und deren Befolgen auf den unteren hierarchischen Ebenen verstehen: Es dient der Kontrolle und Strukturierung einer unsicheren und unverstandenen Umwelt zum Schutze und zur Identität der Person.[2]

Die Ergebnisse der Studien an der Universität Michigan lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Aufgabenbezogenes Handeln im Sinne der Innovation und Koordination von Abteilungen ist vor allem erforderlich auf der o b e r e n Führungsebene.
2. Auf der m i t t l e r e n Führungsebene ist sowohl aufgaben- wie personbezogenes Handeln wichtig. Ersteres besteht in der Verbindung von globalen Zielvorgaben in konkrete Ziele. Letzteres in der Verbindung von individuellen Bedürfnissen mit den organisatorischen Rollenerfordernissen.
3. Auf der u n t e r e n hierarchischen Ebene sind, sofern nicht durch eine fortgeschrittene Technologie die personbezogenen Aufgaben als alleinige Führungsfunktionen bleiben, fachliche Fähigkeiten erforderlich, um vor allem die "differenzierte" Führungsrolle (im Sinne von Kahn und Katz[3]) ausüben zu können. Die personbezogene Aufgabe besteht zum einen in der Bindung des Individuums an die Organisation über die vertragliche Bindung hinaus, zum anderen in Vermittlung und Verwirklichung eines klaren, einsichtigen und gerecht erscheinenden Systems von Aufwand und Ertrag.

1) s. Wager, L.W., Leadership ..., a.a.O., S. 393

2) s.dazu Katz, D. und Kahn, R.L., The Social Psychology ..., a.a.O., S. 329

3) Kahn, R.L. und Katz, D., Führungspraktiken ..., a.a.O.

4. Aufgabenbezogene Aktivitäten stehen in frühen Phasen der Entwicklung von Organisationen sowie bei schnellem technischen oder organisatorischen Wandel im Vordergrund.

Je mehr ein Führungshandeln den Erfordernissen der so definierten Situation entspricht, so lautet die generelle These, desto effizienter wird es sein.

6.3.2 Empirische Befunde zur Effizienz von Rücksichtnahme auf die Mitarbeiter und aufgabenbezogener Initiative (Ohio Studien)

Ein zweites bedeutendes Zentrum von Untersuchungen zur Führung entwickelte sich nach dem 2.Weltkrieg an der Ohio State Universität. Die ersten Arbeiten von Stogdill[1] und Hemphill[2] gaben entscheidende Anstöße zur Abkehr vom Eigenschaftsansatz und zur Erforschung der am Führungsprozeß beteiligten Variablen. Die in den meisten dieser Studien verwendeten Konzepte der "Rücksichtnahme auf die Mitarbeiter" (Consideration) und "aufgabenbezogenen Initiative" (Initiating Structure) zählen zu den häufigst verwendeten Begriffen der Führungsforschung[3]. Sie entsprechen weitgehend den beiden

1) Stogdill, R.M., Personal Factors ..., a.a.O.

2) Hemphill, J.K., Situational Factors in Leadership, Columbus, Ohio, 1949

3) s. Korman, A.K., "Consideration", "Initiating Structure" and Organizational Criteria - A Review, in: PP, 19, 1966, S. 349-361, s. dazu auch die Arbeiten in Deutschland von: Tscheulin, D. und Rausche, A., Beschreibung und Messung des Führungsverhaltens in der Industrie mit der deutschen Version des Ohio-Fragebogens, in: PP, 14, 197o S. 49-64 und Bergman u.a.: Bergman, U., Lück, H.E. und Nachreiner, F., Vorstellungen vom idealen Vorgesetzten in zwei Hierarchieebenen eines Industriebetriebes, in: G, 3, 1972, S.22o-222

Dimensionen der Michigan-Untersuchungen wie einer großen Anzahl ähnlicher Konzepte zur Aufgaben- und Personbezogenheit.[1)]

Durch die Verwendung des Rollenkonzeptes hebt sich der Ansatz der Ohio-Gruppe stärker als die Führungsstil-Experimente der Michigan-Gruppe sowie einer großen Anzahl vergleichbarer Untersuchungen[2)] vom Eigenschaftsansatz ab, als hier nach E r w a r t u n g e n von Gruppen- oder Organisationsmitgliedern an bestimmte Rollen gefragt wird[3)] und nicht bzw. nicht ausschließlich nach Einstellungen oder Orientierungen der Rolleninhaber. Des weiteren war ihr Anspruch von Beginn an auf die am Führungsprozeß beteiligten Variablen[4)], d.h. die Elemente verschiedener Situationen, die das Verhalten der Führenden prägen, gerichtet und insofern einem neo-individualistischen Ansatz ferner als die Michigan-Gruppe; denn eine These, nach der bestimmte Einstellungen im Sinne von generellen Verhaltensdispositionen wesentliche Determinanten der Effizienz von Gruppen in verschiedenartigen Situationen angesehen werden, rückt dem Eigenschaftsansatz wieder sehr nahe. Der Unterschied läge dann wesentlich nur noch in der Frage begründet, ob diese "Eigenschaften"(i.w.S.) angeboren oder erlernt sind.

Die schon mehrfach geäußerte Beobachtung, daß im engeren Bereich der Führungsforschung trotz offenkundiger und von den Beteiligten auch vermutlich erkannten Parallelen in den verwendeten Konzepten keine Bezüge zwischen diesen Forschungen festzustellen sind, trifft auch für die Ohio-Studien zu:

1) s. dazu die Übersicht von: Neuberger, O., Experimentelle ..., a.a.O., S. 2o5, 2o6

2) s. Neuberger, O., Experimentelle ..., a.a.O., S. 2o7

3) s. Halpin, A.W., The Leadership Behavior and Combat Performance of Airplane Commanders, in: JASP, 49, 1954, S.19-22

4) s. dazu das Paradigma über die am Führungsprozeß beteiligten Variablen bei: Shartle, C.L., Introduction, in: Stogdill, R.M. und Coons, A.E., Leader Behavior:..., a.a.O.S.3

Nur wenige der "Situationsvariablen", die sich im Verlaufe der Führungsforschung als relevant erwiesen, fanden Eingang in die Ohio-Studien.[1)]

Die empirischen Ergebnisse sowie deren Interpretation, die zu diesem Forschungsprogramm vorliegen, sollen in zwei Abschnitten referiert werden: In einem ersten Teil werden die Resultate der Ohio State University Leadership Studies, die sich insgesamt etwa über zehn Jahre (1946-1956) erstreckten, wiedergegeben, einem zweiten Teil Nachfolgestudien von Forschern aus der Ohio-Gruppe sowie anderer Autoren, die sich derselben oder ähnlicher Konzepte wie der der Ohio-Gruppe bedienten.

6.3.2.1 Die Ergebnisse der Untersuchungen zur Effizienz von Rücksichtnahme auf die Mitarbeiter und aufgabenbezogener Initiative

Die beiden zunächst von Halpin und Winer[2)] in Untersuchungen im Militär gefundenen und später hauptsächlich verwendeten Führungsverhaltens-Dimensionen "Rücksichtnahme auf die Mitarbeiter" (Consideration) und "aufgabenbezogene Initiative" (Initiating Structure) basieren weitgehend auf einem umfangreichen Fragebogen, den Hemphill[3)] entwickelt hatte. Insgesamt

1) s. Korman, A.K., "Consideration"..., a.a.O., S.355 und 359

2) Halpin, A.W. und Winer, B.J., A Factorial Study of the Leader Behavior Discriptions, in: Stogdill, R.M. und Coons, A.E., Leader Behavior ..., a.a.O., S. 39-51

3) Hemphill, J.K., Situational Factors in Leadership, Columbus, Ohio, 1949

ergaben sich auf faktorenanalytischem Wege vier voneinander relativ unabhängige Dimensionen: "Consideration", "Initiating Structure", "Production Emphasis" und "Social Awareness", wobei jedoch die beiden erstgenannten Faktoren für 83 % der gesamten Varianz verantwortlich waren und sich somit als die wichtigsten erwiesen.[1] Führer mit hohen "C"[2]-Werten zeichneten sich u.a. durch folgende Verhaltensweisen aus[3]: "erweist seinen Crew-Mitgliedern persönliche Gefälligkeiten","kümmert sich um das persönliche Wohlergehen der Crew-Mitglieder", "behandelt alle Crew-Mitglieder wie seinesgleichen", "ist freundlich und zugänglich" und "findet die Zeit, seine Crew-Mitglieder anzuhören", Führer mit hohen "I"[4]-Werten durch[5]: "hält genaue Leistungsstandards", "vergewissert sich, daß seine Rolle in der Crew verstanden wird", "probiert mit der Crew seine neuen Ideen aus", "gibt seine Einstellung der Crew deutlich zu verstehen" und "weist den Crew-Mitgliedern spezifische Aufgaben zu".

Bezogen auf die Effizienz der Militär-Gruppen korrelierte der "I"-Faktor positiv mit der Effizienz, wenn diese durch Vorgesetzte beurteilt wurde, der "C"-Faktor dagegen negativ.

Weitere Untersuchungen im Militär[6] ergaben, daß die Vorgesetzten der jeweiligen Führer, besonders Mitarbeiter mit hohen "I"-Werten schätzten, die Untergebenen dagegen Vorgesetzte mit hohen "C"-Werten.

1) Halpin, A.W. und Winer, B.J., A Factorial Study ..., a.a.O., S. 51

2) Im nachfolgenden stellvertretend für "Consideration" verwandt.

3) Halpin, A.W. und Winer, B.J., A Factorial Study ..., a.a.O., S. 42 (übers. v.Verf.)

4) Im nachfolgenden stellvertretend für "Initiating Structure" verwandt.

5) Halpin, A.W. und Winer, B.J., A Factorial Study ..., a.a.O., S. 42 (übers. v.Verf.)

6) s. Halpin, A.W., The Leader Behavior and Effectiveness of Aircraft Commanders, in: Stogdill, R.M. und Coons, A.E., Leader Behavior ..., a.a.O., S. 52

Nicht verwunderlich ist, daß diese unterschiedlichen Wertschätzungen auch mit der Beurteilung der Effizienz der Führung korrelierten.[1)]

Am besten, so schließt Halpin seine Untersuchung, wirke sich auf Zufriedenheit (der Vorgesetzten und Untergebenen) wie die Effizienz der Führung im Hinblick auf die militärische Aufgabe ein Führungsverhalten aus, das sich durch sowohl überdurchschnittliche "C"- wie "I"-Werte charakterisieren lasse.[2)]

Daß allerdings die "Situation" mit darüber entscheidet, welche Dimensionen bzw. ein "Wieviel" an Punktwerten auf diesen Dimensionen angemessen ist und welcher Art die Beziehung zwischen beiden ist, fand Halpin in einer Vergleichsstudie an Vorgesetzten aus dem Militär und der Schulverwaltung[3)]: Die Schulverwalter hatten durchschnittlich höhere "C"-Werte, die Angehörigen des Militärs höhere "I"-Werte, und während im Militär eher "C"- und "I"-Werte gleichzeitig auftraten, waren die Dimensionen in der Schulverwaltung relativ unabhängig voneinander; dennoch scheint auch für die Führung im Erziehungsbereich ebenso wie für die Führung im Militär ein hoher Wert auf beiden Dimensionen vorteilhaft zu sein, wenn man den Ruf als Administrator eines eine derartige Einrichtung Führenden als Kriterium für die Effizienz der Führung akzeptiert.[4)]

Für den industriellen Bereich wurde von Fleishman u.a.[5)]

1) s. Anderson, L.R., Leader Behavior Member Attitudes, and Task Performance of Intercultural Discussion Groups, in: JSP, 69, 1966, S. 3o6

2) s. Halpin, A.W., The Leader Behavior ..., a.a.O., S. 64

3) Halpin, A.W., The Observed Leader Behavior and Ideal Behavior of Aircraft Commanders and School Superintendents, in: Stogdill, R.M. und Coons, A.E., Leader Behavior ..., a.a.O., S. 67, 68

4) s. Hemphill, J.K., Leader Behavior Associated with the Administrative Reputations of College Departments, in: Stogdill, R.M. und Coons, A.E., Leader Behavior ..., a.a.O., S. 84,85

5) Fleishman, E.A., A Leader Behavior Description for Industry, in: Stogdill, R.M. und Coons, A.E., Leader Behavior ..., a.a.O., S. 1o3-119

eine spezielle Fragebogenversion entwickelt und in einer u.a. wegen ihrer Implikationen für die Schulung von Führungskräften vielbeachteten Untersuchung[1] in der "International Harvester Company" erfolgreich eingesetzt.
Sie erweiterten den Kreis der Effizienzkriterien auf Fehlzeiten, Unfälle, Beschwerdehäufigkeit und Fluktuation. Darüberhinaus untersuchten sie jeden der Zusammenhänge zwischen den Kriterien und der Effizienzbeurteilung seitens der Vorgesetzten getrennt für Produktions- und Nicht-Produktionsabteilungen.

In Produktionsabteilungen korrelierten hohe "C"-Werte mit niedrigen Effizienzwerten, aber auch geringen Fehlzeiten. Hohe "I"-Werte waren mit hohen Effizienzwerten verbunden, aber auch hohen Fehlzeiten und hoher Beschwerdehäufigkeit. In Nicht-Produktonsabteilungen gingen hohe "C"-Werte mit einer geringen Unfallhäufigkeit und geringen Fehlzeiten einher. Hohe "I"-Werte standen mit hoher Fluktuation in Zusammenhang. Die Korrelation zwischen "C"-Werten und Effizienzwerten in Nicht-Produktionsabteilungen war schwach positiv und nicht signifikant.

Eine Situation mit einem starken Zwang zur Erfüllung von Produktionsstandards in vorgegebenen Zeiten, so folgern die Autoren, verlangt nach einem stark aufgabenorientierten Verhalten. Dominiert dieses Verhalten jedoch über das Kümmern um den einzelnen oder die Gruppe, so fühlen sich die Geführten unzufrieden, als ihre Erwartungen bezüglich eines "guten" Vorgesetzten nicht erfüllt werden.

Als weitere Einflußvariable für das Vorgesetztenverhalten erwies sich das "Führungsklima", das vor allem von den Vorgesetzten der betrachteten Führungsebene geprägt wurde.

[1] Fleishman, E.A., Harris, E.F. und Burtt, H.E., Leadership and Supervision in Industry, Columbus, Ohio, 1955

Ergaben sich am Ende eines Führungstrainings veränderte "I"- oder "C"-Werte, so verschwanden diese Effekte unter den Auswirkungen eines konträren oder "ungünstigen" Führungsklimas.

Die Zusammenfassung der eigentlichen Ohio Leadership Studies durch Shartle[1] muß jedoch, dies lassen auch die obigen Ausführungen erkennen, zu dem wenig befriedigenden Schluß kommen, daß "objektive Messungen der Produktivität von Gruppen keine konsistente Beziehung zum Führungsstil zeigten".[2]

6.3.2.2 Nachfolgeuntersuchungen zu den Ohio-Untersuchungen

Die letztgenannte Beobachtung könnte auch als Fazit der Folgeuntersuchungen zu den Ohio-Studien gelten, denn nach einer Durchsicht relevanter Untersuchungen schließt Korman seine Analyse mit der Bemerkung "...daß man sehr wenig darüber weiß, wie diese Variablen ("Consideration" und "Initiating Structure", d.Verf.) die Gruppenleistung prognostizieren können und die Bedingungen angeben können, die von Einfluß auf solche Prognosen sind. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt können wir nicht einmal sagen, ob sie überhaupt Vorhersagegültigkeit besitzen"[3]

1) Shartle, C.L., Work Patterns and Leadership Style in Administration, in: PP, 13, 1960, S. 295-300

2) Shartle, C.L., Work Patterns ..., a.a.O., S. 299 (übers. vom Verf.)

3) Korman, A.K., "Consideration" ..., a.a.O., S. 360 (übers. v.Verf.)

Das gilt sowohl für das V e r h a l t e n s konzept der beiden Variablen, d.h. Beschreibungen des Verhaltens durch Vorgesetzte, die Betroffenen selbst, Kollegen oder Untergebene, das in den Ohio-Studien überwiegend verwendet wurde, als auch das E i n s t e l l u n g s konzept der beiden Variablen, das in späteren Studien häufiger verwendet wurde und über Befragungen erhoben wird, die sich an den Betroffenen selbst richten.

Die Spannweite der Inkonsistenz reicht von signifikant positiven Korrelationen zwischen "C"-Werten und der Effizienz von Gruppen, wie sie Bass[1)] in zwei seiner Studien fand, über verschwindend geringe Korrelationen unterschiedlichen Vorzeichens zwischen den beiden Dimensionen und Effizienzkriterien, wie in den Studien von Fleishman und Peters[2)], Lawrie[3)] und Stogdill[4)], zu Befunden über einen positiven Zusammenhang zwischen "I"-Werten und Produktivität von Gruppen für einen Teil der untersuchten Population bei Anderson[5)] oder auch zu Kombinationen bestimmter Werte der beiden Dimensionen und deren unterschiedlichen Auswirkungen, je nach Art der Kombination bei Fleishman und Harris[6)]. Die Gründe für diese Inkonsistenzen sind in den nachfolgend erörterten ungelösten Problemen dieses Forschungsansatzes zu suchen, die jedoch für viele weitere Führungsuntersuchungen ebenso relevant sind:

1) Bass, B.M., Leadership Opinion as Forecasts of Supervisory Success, in JAP, 4o, 1956, S. 345-346 und Bass, B.M., Leadership Opinions as Forecasts of Supervisory Success: A Replication, in: PP, 11, 1958, S. 515-518

2) Fleishman, E.A. und Peters, D.R., Interpersonal Values, Leaderhip Attitudes and Managerial "Success", in: PP, 15, 1962, S. 127-143

3) Lawrie, J.W., Evaluation of Role Occupants as a Function of Role Expectations Reciprocity, Unveröffentlichte Diss., Michigan 1963 entnommen: Anderson, L.R., Leader Behavior, ..., a.a.O., S. 3o6

4) Stogdill, R.M., Manager, Employees, Organizations, Columbus, Ohio, 1965

5) Anderson, L.R., Leader Behavior ..., a.a.O., S. 3o5-319

6) Fleishman, E.A. und Harris, E.F., Muster des Führungsverhaltens und die Beschwerde- und Fluktuationsrate von Arbeitnehmern, in Kumczik, M., Führung ..., a.a.O.,S.246-259

1. Die Ohio-Studien wie die meisten anderen Studien zum Problem der Effizienz des Führerverhaltens gehen davon aus, daß unterschiedliche Verhaltensweisen von Gruppenmitgliedern ihre U r s a c h e in verschiedenartigen Verhaltensweisen der Führer dieser Gruppe haben. Da jedoch die Ohio-Studien fast ausschließlich aus Korrelationsstudien bestehen[1], ist die angenommene Kausalität nicht hinreichend belegt.[2]

   Unser theoretischer Ansatz steht im Gegensatz zu diesem einseitigen Ursache-Wirkungsmodell: Führer von Arbeitsgruppen stehen in T a u s c h relationen mit ihren eigenen Vorgesetzten, ihren Kollegen und ihren Mitarbeitern. Je nach Verhalten dieser Personen wird auch ihr eigenes Verhalten sich ausrichten.[3] Gruppen, die effizient sind, können vermutlich eher personbezogen geführt werden als Gruppen, die hinter den Leistungsnormen herhinken.[4] Unterstützt wird diese Interpretation durch die Untersuchung von Lowin und Craig[5], die fanden, daß von der Leistung des Mitarbeiters die Gewichtung der Aufgaben- und Personbezogenheit des Führers abhing.

   Um diese aufgeworfenen Fragen weiter zu klären, bedürfte es experimenteller Studien[6], die Aussagen über die Vorhersagegültigkeit zulassen. Korrelationsstudien, die nur gleichzeitige Veränderungen nachweisen, reichen nicht aus.[7]

1) Ausnahmen sind die beiden oben angeführten Studien von Bass: Bass, B.M., Leadership Opinions ..., a.a.O. Bass, B.M., Leadership Opinions ..., A Replication, a.a.O.

2) s. dazu: Vroom, V.H., Work ..., a.a.O., S. 215 und Korman, A.K., "Consideration" ..., a.a.O., S. 354 f.

3) s. Rosemann, B., Führungsverhalten und Rollenerwartungen in formellen Gruppen, in: PP, 4, 1973, S. 145-160

4) s. Vroom, V.H., Work ..., a.a.O., S. 112 ff

5) Lowin, A. und Craig, J.R., The Influence of Level of Performance on Managerial Style: an Experimental Object - Lesson in the Ambiquity of Correlational Date, in: OBHP,3,1968, S. 44o-458

6) s. Vroom, V.H., Work ..., a.a.O., S. 215 ff

7) s. Korman, A.K., "Consideration"..., a.a.O., S. 345 f

Aber nicht einmal letztere sind durch die vorliegenden Studien belegt, allenfalls die "pragmatische" Validität[1], d.h. das Differenzierungsvermögen, der Ohio-Meßinstrumente bzw. -Begriffe.

2. Das Verhältnis der beiden Führungsdimensionen zueinander ist ungeklärt. Sie gingen als relativ unabhängige Variablen aus Faktorenanalysen hervor und korrelieren auch, wenn man den Durchschnitt einer mehr als zehnjährigen Untersuchungsreihe betrachtet, nicht miteinander.[2] Allerdings finden sich gelegentlich schwach negative Korrelation wie auch mäßig positive Korrelationen[3], die ohne ein Erklärungssystem als unverständliche Abweichungen hingenommen werden müssen.

Auch die Beziehungen der beiden Dimensionen zueinander in Relation zur Leistung der Gruppe ist bislang nur unzureichend untersucht worden. Zur Erklärung der hohen Effizienz bei hohen Werten auf beiden Dimensionen, erscheint die Hypothese plausibel, daß das aufgabenbezogene Verhalten des Vorgesetzten von den Untergebenen erst dann akzeptiert wird - und damit erst voll wirksam werden kann- wenn er zuvor durch personbezogenes Verhalten die "Moral" der Gruppe und ihren Zusammenhalt als Gruppe gefördert hat.[4] Fleishman und Harris[5] fanden in ihrer Untersuchung des Führungsverhaltens von Werkmeistern aus der Industrie, daß, bezogen auf die Effizienzkriterien "Beschwerdehäufigkeit" und "Fluktuation", die

1) s. zu diesem Begriff: Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M. und Cook, St.W., Research Methods in Social Relations, New York, Chicago, San Francisko, Toronto 1964, S. 157

2) s. Fleishman, E.A. und Peters, D.R., Interpersonal Values ..., a.a.O., S. 138

3) s. Fleishman, E.A. und Peters, D.R., Interpersonal Values... a.a.O., S. 138:(r=0,47); Fleishman, E.A. und Harris, E.F., Muster ..., a.a.O., S. 249:(r=0,33)

4) s. Roghmann, K. und Sodeur, W., Führerschaft im Militär, in: Beiträge zur Militärsoziologie, KZfSS, Sonderheft 12, 1968, S. 226

5) Fleishman, E.A. und Harris, E.F., Patterns ..., a.a.O.

"C"-Werte der ausschlaggebende Faktor im Zusammenwirken mit den "I"-Werten waren, d.h. daß hohe "C"-Werte auf jeden Fall niedrige Fluktuationsrate und geringe Beschwerdehäufigkeit zur Folge hatten, gleich wie hoch die "I"-Werte auch waren.

Vorgesetzte, die sich stark mitarbeiterorientiert verhielten, konnten ihr aufgabenbezogenes Verhalten verstärken, wobei die Beschwerderate nur unwesentlich, die Fluktuationsrate nicht anstieg. Diese Beobachtung steht im Einklang mit der zuvor angeführten Hypothese.

Auf der anderen Seite konnten Vorgesetzte mit niedrigen "C"-Werten nicht durch geringere "I"-Werte die Beschwerdehäufigkeit und Fluktuationsraten senken.

Die Autoren bringen zwei Interpretationsmöglichkeiten vor, die Ähnlichkeit mit der obigen Hypothese haben. Zum ersten ist es möglich, daß in einer mitarbeiterorientierten Atmosphäre ein aufgabenbezogenes Handeln als hilfreich und fördernd, in einer wenig mitarbeiterorientierten Atmosphäre das gleiche Verhalten aber bedrohlich und als Zwang angesehen wird. Zum zweiten kann es sein, daß die abträglichen Folgen des aufgabenorientierten Verhaltens in einem mitarbeiterorientierten Klima vom Vorgesetzten selbst mit den Betroffenen besprochen und ausgeräumt werden, so daß keine offiziellen Beschwerden nach außen dringen und Abhilfen geschaffen werden, bevor sich die Situation so verschlechtert hat, daß der Untergebene sein Arbeitsverhältnis kündigt.

Neuere Untersuchungen von House[1)] lassen diese Hypothesen jedoch nur für untere Ebenen der Hierarchie gültig erscheinen, da hier aufgabenbezogenes Verhalten eher zu Frustrationen führen kann, weil, wie bereits im Zusammenhang der Erörterung der Michigan-Studien erwähnt, in einer hochstrukturierten Situation strukturierendes Führerverhalten als Gängelei empfunden

1) House, R.J., A Path Goal ..., a.a.O., S. 325 ff

wird, während es bei unstrukturierteren Aufgaben auf höheren hierarchischen Ebenen zur - willkommenen - Mittel-Zielklärung sowie der Verdeutlichung von Rollenerwartungen dienlich ist.

3. Ist es, so muß man sich angesichts der Entwicklung in der Führungsforschung von Globalkonzepten der Art wie "autoritär" und "demokratisch" zu spezifischeren Konzepten, die nur einen Sektor des Begriffsraumes der globalen Begriffe umfassen, nicht ein Anachronismus, zwei globale Führungsdimensionen beizubehalten, statt sie in spezifischere Dimensionen aufzusplittern? Zumindest für bestimmte Populationen scheinen die globalen Dimensionen nicht genügend zu differenzieren, um unterschiedliche Verhaltensweisen herauszuschälen, deren Beziehungen zu den Effizienzkriterien verschieden geartet sein können.[1] Der Halo-Effekt, der eine in sich stimmige, widerspruchsfreie Skala vortäuschen kann, obwohl gegensätzliche Elemente enthalten sind, wäre sicherlich geringer, wenn mit spezifischeren Fragestellungen auf spezifischere Verhaltensweisen Bezug genommen würde.

4. Es liegen hinreichend Befunde vor, die zeigen, daß die "C"- und "I"-Werte durch "situationelle" Variablen beeinflußt werden und ihre Wirkung auf die Effizienz von Gruppen von solchen Variablen bedingt oder beeinflußt ist.
Als Beispiele aus den Ohio-Studien seien genannt: der Befund von Hemphill[2] über die mit anwachsender Größe einhergehende stärkere Führer-Zentriertheit, die von Fleishman u.a.[3] hervorgehobene Rolle des "Organisationsklimas" als Widerstandsfaktor gegen Einstellungen, die diesem entgegen-

1) s. Seeman, M.A., Comparision of General and Specific Leader Behavior Descriptions, in: Stogdill, R.M. und Coons, A.E., Leader Behavior ..., a.a.O., S. 99 ff

2) s. Hemphill, J.K., Relations Between the Size of the Group and the Behavior of Superior Leaders, in:JSP, 32, 195o, S. 11-22

3) s. Fleishman, E.A., Harris, E.F. und Burtt, H.E., Leadership ..., a.a.O.

stehen, ferner die Einflüsse, die in den Zielen der Organisation zu suchen sind. (z.B. Militär versus Schule)[1] und in den Aufgaben ihrer Untereinheiten (Produktionsabteilung versus Nicht-Produktionsabteilung)[2], die Abhängigkeit der "C"- und "I"-Werte von der hierarchischen Ebene[3] oder auch ihre kulturelle Bedingtheit[4], ausschließlich Situationsvariable, die auch aus den oben berichteten Forschungsrichtungen hinlänglich bekannt sind.

Der Hinweis auf zufällig vorgefundene Korrelationen dieser Art genügt jedoch nicht. Die Situationsvariablen müßten vielmehr in ein theoretisches Konzept wie dem hier verwendeten mit einbezogen werden und in die empirischen Untersuchungen zur Überprüfung ihrer vermuteten Rolle miteingehen[5], um Antworten auf das WIE ihrer Rolle und Wirkung zu geben.

5. Eine der wichtigsten Ergebnisse der Studie von Fleishman und Harris[6], das viele der Befunde aus der Ohio-Serie in Frage stellt oder auch die Inkonsistenzen erklären kann, das aber auch viele Ergebnisse der übrigen Führungsforschung vor allem soweit sie sich auf Korrelationsrechnungen und darauf aufbauende Verfahren stützt, betrifft die kurvenlineare Beziehung zwischen Verhaltenswerten und den Effizienzkriterien. Das besagt einerseits, daß in bestimmten Zonen eine Veränderung des Führungsverhaltens nicht mehr bzw. noch nicht Änderungen in den abhängigen Variablen zur Folge hat.

1) s. Halpin, A.W., The Observed ..., a.a.O.

2) s. Fleishman, E.A., Harris, E.F. und Burtt, H.E., Leadership ..., a.a.O.

3) s. Fleishman, E.A. und Peters, D.R., Personal Values ..., a.a.O., Die entgegengesetzte These hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen hierarchischer Ebene und "I"-Werten vertreten: Bergman, U., Lück, H.E. und Nachreiner, F., Vorstellungen ..., a.a.O.

4) s. Anderson, L.R., Leader Behavior ..., a.a.O.

5) Korman, A.K., "Consideration" ..., a.a.O., S. 355

6) Fleishman, E.A. und Harris, E.F., Muster des Führungsverhaltens ..., a.a.O.

Diese Zonen erwiesen sich zudem unterschiedlich je nach Kriterium. So können u.U. einige der schwachen Korrelationen der vorliegenden Führungsstudien dadurch zu erklären sein, daß man sich auf Kurvenbereichen bewegte, die sich durch hohe Elastizität charakterisieren lassen, wo also ein "Mehr" oder "Weniger" keine nennenswerte Varianz der Effizienzkriterien hervorrief.

Zum anderen basieren die meisten der Korrelationsstudien auf Berechnungsverfahren, die eine lineare Funktion unterstellen. Sollten diese Annahmen auch auf andere Kriterien nicht zutreffen, können die so errechneten Korrelations-Koeffizienten "Unterschätzungen" der tatsächlichen Stringenz der Beziehungen sein.

Als Fazit aus den Ohio-Studien zur Aufgaben- und Personbezogenheit läßt sich festhalten, daß:
aufgabenbezogenes Handeln a) über die Klärung von Zielen und Mittel-Ziel-Beziehungen zu hoher Leistung einer Gruppe führen kann und b) in unklaren Situationen oder einer Bedrohung von außen[1)] Ziele der Person erfüllen und dadurch die Zufriedenheit in der Gruppe erhöhen kann. Aufgabenbezogenes Handeln verursacht aber leicht Kosten, weil es sich nicht an den Zielen der Person orientiert. Diese sind dann besonders hoch, wenn, wie im Falle eines autoritären aufgabenbezogenen Verhaltens sowie bei einem als unnötig empfundenen Druck zur Aufgabenerledigung in einer ohnehin unbefriedigenden Situation, nur noch neue Kosten hinzutreten. Personbezogenes Verhalten vermag vor allem zur Zufriedenheit beizutragen, weil die Person mit ihren Bedürfnissen angesprochen wird. Erfüllte Ziel-Erwartungen haben zur Folge, daß Interaktionen (gegenseitige Einflußnahmen) lohnenswert erscheinen und die Attraktivität des Partners (Führer, Gruppenmitglied) steigt. Darin liegen die Grundlagen für den Zusammenhalt einer Gruppe, der für eine interdependente Aufgabenerledigung erforderlich ist und den sanktionierendes Führer-Verhalten nur über Machtausübung oder Zwang, mit der Folge hoher Fehlzeiten, Fluktuation und geringer Arbeitsqualität zu Wege bringen kann.

1) s. House, R.J., A Path-Goal ..., a.a.O., S. 326

6.3.3 Empirische Befunde zur Effizienz von Aufgaben- und Personbezogenheit des Führers (Fiedler'sches Modell)

Die Unzulänglichkeit empirischer Sozialforschung, die ihr oberstes Ziel im Auffinden statistisch signifikanter Korrelationskoeffizienten sieht und in theoretischen Begründungen lediglich das Mittel zu deren Verständnis, wird vor allem deutlich am Fiedler'schen Führungsmodell[1]. Die Forschungen zu diesem Modell gehen bereits zurück auf das Jahr 1951 und sind bis heute keineswegs abgeschlossen, sondern wurden gerade jüngst durch eine theoretische Neuformulierung der Basisthesen wieder angeregt und in neue Bahnen gelenkt.[2]

Die hohe Aufmerksamkeit, die diesem Modell widerfährt, liegt zum einen wohl in seiner relativen Exaktheit der Aussagen und damit relativ leichten Falsifizierbarkeit, zum anderen vermutlich in der traurigen Bilanz einer mehr als 25-jährigen Forschung zur Führung auf dem Hintergrund des Situationsansatzes begründet, dem es bis auf wenige Ausnahmen[3] - darunter die Fiedler'sche Theorie als das komplexeste Modell - bis heute nicht gelang, eine befriedigende Führungstheorie unter Einbeziehung der am Führungsprozeß beteiligten Variablen aufzustellen, die sich nicht lediglich darauf beschränkt, e i n z e l n e Abhängigkeiten aufzuzeigen.

Der Vergleich der Aussagen von Fiedler[4] mit denen der Ohio- und Michigan-Studien ist kaum möglich, da sich die unab-

1) s.vor allem: Fiedler, F.E., Das Kontingenzmodell: Eine Theorie der Führungseffektivität, in: Kunczik, M., Führung..., a.a.O., S. 179-198, eine Kurzfassung von Fiedler,F.E., A Theorie..., a.a.O., sowie Fiedler, F.E., Personality, Motivational Systems, and Behavior of High and Low LPC Persons, in: HR, 25, 1972, S. 391-412

2) s. Fiedler, F.E., Personality ..., a.a.O.

3) s. z.B.: Korten, P.C. Situational Determinants of Leadership Structure, in: Cartwright, D. und Zander, A.(Hrsg.), Group Dynamics..., a.a.O., S. 351-361

4) s. Fiedler, F.E., A Theory ..., a.a.O.

hängige Variable des Fiedler'schen Modells: die Einschätzung des am wenigsten geschätzten Mitarbeiters (Least Preferred Coworker: LPC) bislang einer eindeutigen Interpretation entzogen hat.[1] Die Korrelationen mit den Variablen der Ohio-Studien: "Rücksichtnahme auf die Mitarbeiter" und "aufgabenbezogene Initiative" fielen ebenso inkonsistent aus wie Korrelationen mit anderen vergleichbaren Variablen zur Aufgaben- und Personbezogenheit.[2] Daß das Fiedler'sche Modell in die Diskussion um die Aufgaben- und Personbezogenheit einbezogen wird, geht auf die Interpretation von Fiedler zurück, nach der eine Person mit hohem LPC-Wert "...ihre hauptsächliche Befriedigung durch erfolgreiche interpersonale Beziehungen, während eine Person mit niedrigem LPC-Wert ihre größte Befriedigung in der Aufgabenbewältigung erfährt."[3]

Ein hoher LPC-Wert besagt, daß der Führer auch von seinem am wenigsten geschätzten Mitarbeiter noch wohlwollend und verständnisvoll spricht, während ein Führer mit niedrigem LPC-Wert einen solchen Mitarbeiter wenig schmeichelhaft und abweisend beschreibt.[4]

Das Fiedler'sche Modell ist ein ausgesprochenes Führer-Modell - und kein Führungs-Modell - , da es, anders als die Ohio- und Michigan-Studien sowie die Partizipationsforschung, ganz auf den Zusammenhang von Führer-Verhalten und Effizienz abstellt, nicht dagegen auf Gruppenprozesse oder Prozesse in Individuen. Die Situationsvariablen, die das Fiedler'sche Modell berücksichtigt, werden allein unter dem Aspekt der Durchsetzung des Einflusses des formellen Führers einer Gruppe

1) s. Fiedler, F.E., Personality ..., a.a.O., S. 392
2) s. Fiedler, F.E., A Theory ..., a.a.O., Appendix C, S. 272-28o
3) Fiedler, F.E., A Theory ..., a.a.O., S. 45
4) Meyers, A.E. und Fiedler, F.E., Theorie und Probleme der Führung, in: KZfSS, Sonderheft lo, 1966, ..., a.a.O.,S.95

gesehen. Entsprechend dieser Ausrichtung auf den formellen Führer wird auch die Effizienz allein durch den Grad der Erfüllung formeller Aufgaben definiert, während Kriterien wie die Fluktuation oder Fehlzeiten unberücksichtigt bleiben.[1)]

Die Zusammenhänge zwischen LPC- Maß und Effizienz von Gruppen in Relation zu Situationsvariablen werden in zwei Abschnitten erörtert: Zunächst werden wir das Fiedler'sche Kontingenzmodell aufzeigen, das er 1964[2)] bzw. 1967[3)] aufgrund der ersten Forschungsreihe konzipierte, in einem zweiten Abschnitt Nachfolgeuntersuchungen zum Test dieses Modells und schließlich in einem dritten Teil das Fiedler'sche Modell einer kritischen Analyse unterziehen.

6.3.3.1 Das Fiedler'sche Kontigenzmodell

Das Kontigenzmodell von Fiedler ist das Ergebnis einer großen Anzahl von Untersuchungen zum Zusammenhang von LPC-Punktwerten und der Effizienz von Gruppen, die recht unterschiedlich ausfielen und im Kontigenzmodell eine Erklärung

1) s. Fiedler, F.E., A Theory ..., a.a.O., S.9

2) s. Fiedler, F.E., A Contingency Model of Leadership Effectiveness, in Berkonitz, L.(Hrsg.), Advances in Social Psychology, Bd.1, New York 1964, S. 149-190

3) s. Fiedler, F.E., A Theory ..., a.a.O.

dadurch finden, daß sie aufgeschlüsselt und entsprechend zugeordnet werden zu spezifischen Elementen der Situation, in der die Gruppe und ihre Mitglieder, insbesondere der Führer, stehen. Je nach Beziehung zwischen Führer und Geführten, je nach Strukturierung der Aufgabe und je nach der Macht des Führers ist einmal ein hoher, einmal ein niedriger LPC-Wert des Führers die beste Voraussetzung für die Effizienz der Gruppe. Die generelle These, die dahinter steht, geht davon aus, daß allein entscheidend ist, unter welchen Situationsbedingungen der Führer seinen aufgabenbezogenen Einfluß am besten durchzusetzen vermag.[1)]

In den ersten empirischen Untersuchungen von Fiedler[2)] erwies sich ein niedriger LPC-Wert, ein aufgabenbezogenes Führer-Verhalten, wie Fiedler es interpretiert, effizienter als ein personbezogenes Verhalten: Der aufgabenbezogene Führer richtete seinen Einfluß ganz auf die Aufgabe, während der personbezogene Führer "...sich mit unnötigen interpersonellen Angelegenheiten abgab."[3)] Homans[4)] sieht in diesen Studien eine Unterstützung seiner These, daß aufgabenbezogene Führung notwendig mit der Verursachung von Kosten verbunden ist (er verlangt Vorleistungen, erteilt Befehle usw.) und daß zum zweiten ein Autoritätsverhältnis gemäß dem Grundsatz der Statuskongruenz keine Beziehungen unter Gleichen verträgt. Darum sei von der Aufgabe wie dem Verhältnis zu den Mitarbeitern her soziale Distanz mit hoher Effizienz verbunden.

Weitere Studien ergaben jedoch, daß in Fällen guter interpersoneller Beziehungen zwischen Führer und Gruppe LPC-Wert und Effizienz positiv korrelierten, also personbezogene Führer mit geringer sozialer Distanz erfolgreicher waren.

1) s.Myers, A.E. und Fiedler, F.E., Theorie...,a.a.O., S. 100
2) s.Myers, A.E. und Fiedler, F.E., Theorie ..., a.a.O., S.98
3) Myers, A.E. und Fiedler, F.E., Theorie ..., a.a.O., S. 98
4) Homans, G.C., Elementarformen ..., a.a.O., S. 267 ff

Die Beziehungen zwischen Führer und Geführten konnten aber nicht die einzige intervenierende Variable sein, da gerade in den Studien an Basketballmannschaften trotz günstiger Beziehungen ein aufgabenorienteierter Führungsstil der effizientere war.[1)]
Der Widerspruch löste sich, wenn man die Aufgabe als weitere Einflußgröße einbezog: In der spannungsgeladenen Kampfsituation des Basketballspiels war eher ein aufgabenbezogenes Verhalten angemessen, ein personbezogenes eher bei kreativen Problemlösungen in spannungsfreier Atmosphäre.[2)]

Schließlich ergänzte man diese beiden Variablen um eine dritte, die Positionsmacht des Führers.
Unter Einbeziehung dieser Variablen läßt sich die allgemeine Fiedler'sche These wie folgt formulieren:
Je größer die formale (legitime) Macht des Führers,
je strukturierter die Aufgabe und
je besser die Beziehung zwischen Führer und Geführten
desto günstiger ist die Situation für den Führer einer Gruppe, seinen Einfluß durchzusetzen und
desto effizienter die Bewältigung der formalen Aufgabe der Gruppe.

Mit Hilfe dieser drei Faktoren, die Fiedler der Einfachheit halber dichotomisiert (hoch vs. niedrig, gut vs. schlecht, strukturiert vs. unstrukturiert) und in eine Rangfolge bringt, in der die Beziehungen Führer - Geführte das größte Gewicht und die Positionsmacht das geringste Gewicht einnehmen, klassifiziert Fiedler nun acht Gruppensituationen[3)] gemäß ihrer Günstigkeit für den Führer (s.Tab.1)

1) Myers, A.E. und Fiedler, F.E., Theorie ..., a.a.O., S.98, 99
2) s. Fiedler, F.E., A Contingency Model ..., a.a.O., S. 157
3) von Fiedler als Oktanten bezeichnet, da sie sich in Form eines achtzelligen Würfels darstellen lassen

Tabelle 1: Korrelationen (Median) zwischen dem LPC-Wert des Führers und der Gruppenleistung in verschiedenen Oktanten.1)

	Führer-Mitglied-Beziehungen	Aufgabenstruktur	Positionsmacht	Korrelationen (Median)	Anzahl der in den Median einbegriffenen Korrelationen
Oktant I	gut	strukturiert	stark	-.52	8
Oktant II	gut	strukturiert	schwach	-.58	3
Oktant III	gut	unstrukturiert	stark	-.41	4
Oktant IV	gut	unstrukturiert	schwach	.47	10
Oktant V	relativ schlecht	strukturiert	stark	.42	6
Oktant VI	relativ schlecht	strukturiert	schwach		0
Oktant VII	relativ schlecht	unstrukturiert	stark	.05	10
Oktant VIII	relativ schlecht	unstrukturiert	schwach	-.43	12

Schlüsselt man nun die Unternehmungssituationen der Fiedler'schen Studien diesen acht Situationskategorien entsprechend auf und vergleicht die in diesen Studien jeweils gefundenen Korrelationen, so ergeben sich auffällige Häufungen, wenn man diese Relationen in ein Koordinatenkreuz überträgt (s.Abb.1):

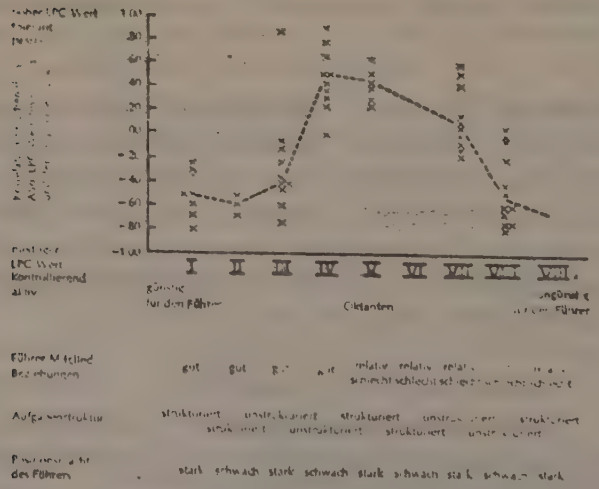


Abbildung 1: Korrelationen zwischen dem Führer LPC und der Gruppenleistung unter Berücksichtigung der Oktanten, d. h. der Günstigkeit der Gruppenaufgabensituation für den Führer 2)

1) Fiedler, F.E., Das Kontingenzmodell ..., a.a.O., S. [illegible]

2) Fiedler, [illegible] Kontingenzmodell ..., a.a.O., S. 147

Nach diesem Kontigenzmodell der Führung ist ein aufgabenorientiertes, kontrollierendes Führer-Verhalten (niedrige LPC-Werte) entweder in sehr günstigen oder aber sehr ungünstigen Situationen angemessen, dagegen ein personbezogenes, entgegenkommendes Verhalten eher in Situationen mittlerer Günstigkeit. Wo also die Aufgabe strukturiert ist, gute Beziehungen in der Gruppe herrschen und der Führer hohe Macht besitzt, ist aufgabenbezogenes Handeln ebenso angebracht wie in sehr ungünstigen Situationen, in denen ein aufgabenbezogener Führer die Aufmerksamkeit auf das Ziel der Gruppe richtet und dafür sorgt, daß überhaupt etwas geschieht.[1] Ist dagegen entweder die Aufgabe zwar strukturiert, der Führer aber nicht akzeptiert oder aber der Führer akzeptiert, aber die Aufgabe unklar, führt personbezogenes Führer-Verhalten zu höherer Gruppenleistung.[2] Die letztgenannte Situation ist nach Fiedler typisch für viele Konferenzen, in denen es darum geht, in Gruppen gemeinsam neue Lösungen zu finden. Hier verbaut ein direktiv führender Konferenzleiter, der eigene Lösungen durchsetzen will, das Problemlösungspotential, das in der Gruppe steckt.[3]

Diese Hypothesen stehen teilweise im Widerspruch zu unseren bisherigen Befunden: In stark strukturierten Situationen, so sagten wir, wird aufgabenbezogenes Handeln als unnötige Gängelung empfunden, während personbezogenes Verhalten die unbefriedigende Situation günstiger gestalten könne. Auch Shaw und Blum[4] greifen diese Fiedler'sche These an. Allerdings vertreten sie im Gegensatz zu unserer These die Meinung, personbezogenes Verhalten lenke in dieser Situation

1) s. Fiedler, F.E., A Theory ..., a.a.O., S. 147
2) s. Fiedler, F.E., A Theory ..., a.a.O., S. 147
3) s. Fiedler, F.E., A Theory ..., a.a.O., S. 148
4) Shaw, M.E. und Blum, J.E., Effects of Leadership Style upon Group Performance as a Function of Task Structure, in: JPSP, 3, 1966, S. 238-242

vom Ziel der Gruppe ab, während aufgabenbezogenes Verhalten als unnötig empfunden und darum ignoriert werde.[1] Hier zeigt sich, wie schwierig solche Widersprüche zu beurteilen sind, wenn die entscheidende Variable, das Verhalten des Führers so breit angelegt ist, daß sehr unterschiedliche aufgaben- und personbezogene Verhaltensweisen darunter subsumiert werden können. Auf jeden Fall aber ist die Fiedler'sche These anzuzweifeln, daß strukturierte Situationen für den Führer günstiger als nicht strukturierte sind.

6.3.3.2 Empirische Befunde zum Kontingenzmodell

Seit der ersten Präsentation des Kontigenzmodells im Jahre 1964[2] sind ca. zehn Untersuchungen in den USA[3] und zwei in Deutschland[4] zum Test dieses Modells durchgeführt worden, die insgesamt jedoch wenig Klarheit in die Zusammenhänge von LPC-Werten, Situationsvariablen und Gruppenleistung gebracht haben. Die recht unterschiedlich ausgefallenen Resultate haben die Aufmerksamkeit stark auf methodologische Fragen des Modells gerichtet, der Zweckmäßigkeit des Gesamtansatzes hingegen wurde nur geringe Beachtung geschenkt.

1) Shaw, M.E. und Blum, J.E., Effects ..., a.a.O., S. 241

2) s. Fiedler, F.E., A Contingency Model ..., a.a.O.

3) s. Mitchell, T.R., Biglan, A., Oncken, G.R. und Fiedler,T.E., The Contingency Model: Criticism and Suggestions, in: AMJ, 1970, S.253-267
Fiedler, F.E., Validation and Extension of the Contingency Model of Leadership Effectiveness: A Review of Empirical Findings, in: PB, 76, 1971, S.128-148

4) s. Seifert, K.H., Untersuchungen zur Frage der Führungseffektivität, in: RP, 13, 1969, S. 49-64
s. Kretzschmar, V. und Lück, H.E., Zum Fiedler'schen Kontingenzmodell effektiver Führung, in: AL, 23, 1969, S. 53-55

Die beiden in Deutschland durchgeführten Studien konnten das Fiedler'sche Modell nicht bestätigen. Sie können allerdings auch nicht als strenge Tests angesehen werden, da sie beide in wesentlichen Punkten von den Fiedler'schen Untersuchungen abwichen.

Bei den Studien in den USA zeigt sich insgesamt, vergleicht man die Median-Korrelationen, daß die Vorzeichen dieser Mittelwerte bis auf die Situation II mit der im Kontigenzmodell prognostizierten Richtung übereinstimmen.[1] Hinter dieser Pauschalübereinstimmung verbirgt sich jedoch ein buntes Bild sehr unterschiedlicher Korrelationen bezüglich der Höhe des Koeffizienten und des Vorzeichens, dies insbesondere bei den experimentellen Studien, in geringerem Maße bei den Felduntersuchungen. Auffällig ist des weiteren, daß nur wenige der Korrelationen statistisch signifikant sind.[2]

Die große Streubreite der Korrelationen in den einzelnen Situationen (I bis VIII) läßt Zweifel an den spezifischen Thesen zur Angemessenheit verschiedener Führungsstile entstehen, die genährt werden durch eingehende Varianzanalysen von Graen u.a.[3]: Die Autoren stellten keine signifikanten Auswirkungen der drei Situationsvariablen auf den Zusammenhang zwischen

1) s. Mitchell, T.R. u.a., The Contingency Model..., a.a.O., S. 256

2) s. Mitchell, T.R. u.a., The Contingency Model..., a.a.O., S. 256

3) Graen, G., Alvares, K., Orris, J.B. und Martella, J., Contingency Model of Leadership Effectiveness: Antecedent and Evidential Results, in: PB, 74, 1970, S.285-296
s. auch: Graen, G., Orris, J.B. und Alvares, K., Contingency Model of Leadership Effectiveness: Some Experimental Results in: JAP, 55, 1971, S. 196-201;
Graen, G., Orris, J.B. und Alvares, K., Contingency Model of Leadership Effectiveness: Some Methodological Issues, in: PP, 21, 1968, S. 205-210

LPC-Wert und Effizienz der Gruppe fest[1], was Fiedler[2] in einer Entgegnung auf die Nichteinhaltung von Meßvorschriften zurückführt.

Das Modell läßt sich jedoch stets mit derartigen Hinweisen "retten", solange seine Variablen nicht exakt definiert und einheitlich erfaßbar sind:

Die Beurteilung der "Positionsmacht" kann solange von Situation zu Situation unterschiedlich ausfallen, als kein exaktes Kriterium vorliegt, das entscheidet, ob im konkreten Fall nun hohe oder niedrige Positionsmacht vorliegt.[3] Problematisch erscheint auch die Einstufung der Positionsmacht durch außenstehende Experten (Versuchsleiter z.B.), da das Verhalten des Führers und der Geführten von der von ihnen w a h r g e n o m m e n e n Positionsmacht abhängt.[4]

Ähnlich verhält es sich mit der Beurteilung der Gruppenatmosphäre.[5] Auch hier existiert kein exakter Scheitelpunkt, der über verschiedene Situationen hinweg gleichbleibt. Vielmehr wandert der Schnittpunkt von Situation zu Situation, so daß ähnliche Situationen u.U. im Test als konträre Situationen behandelt werden.[6]

Die Messung der Gruppenatmosphäre ist aber aus einem weiteren Grund problematisch:
Sie wird meist im Anschluß an einen Versuch durch den Führer der Gruppe beurteilt. Es liegt nahe, daß die Beurteilung teilweise beeinflußt ist durch das Ergebnis der Gruppe, so daß

1) s. Graen, G. u.a., Contingency Model..., a.a.O., S. 292
2) s. Fiedler, F.E., Note on the Methodology of the Graen,Orris und Alvares Studies Testing the Contingency Model, in: JAP, 55, 1971, S. 5o3-514
3) s. Mitchell, T.R., The Contingency Model..., a.a.O., S.257
4) s. Schreyögg, G., Führungsstil, Führungssituation und Effektivität (II), in: AL, 27, 1973, S. 57
5) s. dazu auch: Seifert, K.H., Untersuchungen ..., a.a.O.,S.62
6) s. Mitchell, T.R., The Contingency Model..., a.a.O., S.258

gute Führer - Geführten - Beziehungen schon von daher mit der Effizienz korrelieren.[1] Außerdem kann der Eindruck des Führers von dem der Geführten differieren.

Schließlich ist die Reliabilität des LPC-Maßes nicht gewährleistet, was im besonderen Vergleiche zwischen Studien erschwert.[2]

Die Probleme der Messung, der fehlenden Signifikanz, der geringen Zahl der Studien in den einzelnen Oktanten und andere methodologische Probleme sind aber von sekundärer Bedeutung im Vergleich zu der unbefriedigenden theoretischen Ausstattung des Modells und dem nicht überzeugenden Verfahren der Erkenntnisgewinnung.

6.3.3.3 Die Beurteilung des Fiedler'schen Modells auf der Grundlage der entscheidungsorientierten Austauschtheorie

Das Fiedler'sche Modell ist mit einer Reihe fundamentaler Unzulänglichkeiten behaftet, die seinen Aussagegehalt fragwürdig erscheinen lassen:

1. Das Modell von Fiedler beinhaltet lediglich drei Situationsvariable, bzw. stellt auf einige wenige Aspekte dieser Variablen ab, die für die Effizienz nicht einmal relevant sein müssen. Die Variablen von Fiedler beziehen sich zudem nur

1) s. Mitchell, T.R., The Contingency Model ..., a.a.O., S. 258

2) s. Mitchell, T.R., The Contingency Model ..., a.a.O., S. 258

auf die Gruppe und ihre Individuen, gänzlich vernachlässigt ist das soziale Umfeld der Gruppe, darunter vor allem soziale Normen, obwohl die Führungsforschung, wie wir sahen, hinlänglich Beweise für die Relevanz dieser Variablen erbracht hat.

2. Das unterstellte, generelle relative Gewicht der drei Variablen ist fragwürdig: Die Leistungsbereitschaft der Gruppenmitglieder hängt davon ab, wie diese die Situation w a h r n e h m e n und b e u r t e i l e n . Personen mit unterschiedlichen Zielsystemen interpretieren aber gleiche Situationen unterschiedlich, da je nach Oberziel die sich eröffnenden Handlungsalternativen in ihrem extrinsischen Wert wie auch ihrem intrinsischen Wert anders zu werten sind. Gute Führer - Geführten - Beziehungen bedeuten dem einen viel, dem anderen wenig.

3. Trotz Einbeziehung situationeller Variablen handelt es sich beim Fiedler'schen Modell im Grunde um ein F ü h r e r - Modell, als sein zentraler Kern die Frage nach der für den Führer günstigsten Situation zur Durchsetzung seines Einflusses ist. Damit ist nicht nur der Interaktionspartner als Einflußgröße weitgehend vernachlässigt, er geht auch nicht als Tauschpartner ein, sondern als ein passiv reagierender Empfänger von Einflüssen.
Dies hat zur Konsequenz, daß das Modell Momentaufnahmen sozialer Situationen beschreibt, deren Vergangenheit und Zukunft jeweils offen ist; dabei handelt es sich augenscheinlich um Situationen, die nicht stabil bleiben können, da sie unvereinbare Elemente beinhalten: Aufgabenbezogenes Führer-Verhalten wird beispielsweise in Situation VIII (schlechte Beziehungen Führer - Geführte, geringe Strukturierung der Aufgabe, geringe Positionsmacht) vermutlich in Richtung einer stärkeren Strukturierung von Aufgaben wirken, wodurch sich, sofern dieses Verhalten für die Gruppe von Vorteil

ist, die Positionsmacht des Führers erhöht und seine Beziehungen zu den Geführten verbessert.

4. Das Fiedler'sche Modell stellt Beziehungen zwischen input- und output-Größen her, die dazwischenliegenden intra- wie interindividuellen Prozesse aber bleiben im Dunkeln. Hinweise auf Alltagserfahrungen zur Erklärung von Korrelationen sind kein Ersatz für Hypothesen über prozessuale Abläufe.

5. Die enge Fassung der Effizienz hat zur Folge, daß langfristige Auswirkungen eines Führerhandelns auf die Leistungsfähigkeit der Gruppe außer Betracht bleiben.

6. Die Fiedler'sche Grundhypothese, daß: je günstiger die Situation für den Führer, desto leichter sein effektiver Einfluß und desto effizienter die Gruppe, ist generell nicht gültig. Konflikte zwischen Führer und Geführten können zu einer tiefergehenden Problemanalyse und -findung führen[1] als "glatte" Beeinflussungen.

7. Solange die Bedeutung des LPC-Maßes nicht geklärt ist, hilft uns die Fiedler'sche Theorie nicht weiter in der Suche nach einem besseren Verständnis der Führung und: läßt sich die Interpretation von Befunden den vorgefundenen Daten (ex post) anpassen, bzw. lassen sich Daten so aufbereiten, daß nicht-zufällige Beziehungen bleiben[2], die sich dann "befriedigend" interpretieren lassen.
   Das LPC-Maß hat immerhin schon zwei Metamorphosen hinter sich: von der "sozialen Distanz", zur "Aufgaben- und Personbezogenheit" und von dort in jüngster Zeit zu einem Persönlichkeitsmaß, das unterschiedliche Reaktionsweisen von Personen in günstigen und ungünstigen Situationen zu messen vorgibt.

1) s. Maier, N.R.F. und Hoffman, L.R., Acceptance and Quality of Solutions as Related to Leaders' Attitudes toward Disagreement in Group Problem Solving, in:JABS,1,1965,S.373-386

2) s.dazu Mitchell, T.R., The Contingency Model...,a.a.O.,S.26o

3) s.Fiedler, F.E., Personality..., a.a.O., S. 4o3:Danach verhalten sich Personen mit hohem LPC-Wert in günstigen Situationen aufgabenbezogen, Personen mit niedrigem LPC-Wert dagegen personbezogen. In ungünstigen Situationen, z.B. unter Stress, verhalten sich Personen mit hohem (niedrigem) LPC-Wert personbezogen (aufgabenbezogen).

6.3.4 Zusammenfassung der Befunde zur Erforschung der Effizienz von Aufgaben- und Personbezogenheit

1. Aufgaben- und Personbezogenheit sind zwei relativ eigenständige Verhaltensdimensionen, die ihre Wurzeln in verschiedenartigen Zielen der Person haben und die, da sie teilweise im Widerspruch zueinander stehen, häufig in einem Rollendualismus ihren strukturellen Niederschlag finden.

2. Hinter beiden Dimensionen verbirgt sich eine breite Palette unterschiedlicher Verhaltensweisen.

3. Art und Intensität von aufgaben- und personbezogenen Verhaltensweisen eines Führers hängen nur z.T. von seinem eigenen Zielsystem ab. Sie sind darüber hinaus beeinflußt durch Ziele und Verhaltensweisen der Gruppenmitglieder, die Gruppenstruktur, die Gruppeneffizienz, die Art der Aufgabe und die Rollenverpflichtungen, die an den Führer gerichtet sind.

4. Die Effizienz aufgaben- und personbezogenen Verhaltens des Führers wird bestimmt durch die Auswirkungen dieser Verhaltensweisen auf Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Gruppe. Die Fähigkeit der Gruppe ist gebunden an die Qualität der Innovation (bzw. Zielsetzung) - auf den oberen Ebenen -, die Klärung von Mittel- Ziel-Beziehungen unter Berücksichtigung der Gegebenheiten - auf den mittleren hierarchischen Ebenen - und der Übersetzung von Zielen in Handlungsoperationen sowie die Hilfe bei der Zielerreichung - auf den unteren hierarchischen Ebenen. Dort, wo die Aufgabe strenge Regelbefolgung verlangt, wie im Militär, in Produktionsabteilungen und teilweise auf unteren Ebenen der Hierarchie ist aufgabenbezogenes Verhalten erforderlich zur Verdeutlichung der Erfordernisse und zur Sanktionierung abweichenden Verhaltens. Dort, wo allerdings

die formale Macht des Führers stärker als notwendig und zur Erreichung personbezogener Ziele (Zusammenhalt der Gruppe z.B.) eingesetzt wird, können die dadurch steigenden Kosten Leistungsrestriktionen entstehen lassen.

Personbezogenes Verhalten verstärkt den sozialen Tausch in der Gruppe, da es die Verwirklichung von Zielen der Person ermöglicht, die bei einer vorwiegend aufgabenbezogenen Interaktion nicht zum Zuge kommen. Verstärkter Tausch wiederum erhöht die Bereitschaft zum Akzept von Zielen des Führers und erhöht die Kohäsion in der Gruppe.

Die Bereitschaft zur Verfolgung von Zielen der Organisation und hoher Leistungsstandards korreliert mit der Erfüllung von Zielen der Person. Hierzu können person- wie aufgabenbezogenes Verhalten beitragen, ersteres natürlich, weil es sich an Zielen der Gruppenmitglieder ausrichtet, aber auch letzteres - entgegen mancher landläufigen Annahme -, indem es z.B.: unklare Situationen strukturiert, materielle Interessen fördert, die Gefahr von Sanktionen aufgrund geringer Effizienz vermindert und bei zersetzenden Konflikten in der Gruppe die Aufmerksamkeit wieder auf die Aufgabe richtet.

Die Forderung nach Verwirklichung hoher Person- wie Aufgabenbezogenheit ist nicht verwirklichbar, weil sich die Verhaltensweisen z.T. einander ausschließen, weil hinter den verschiedenartigen Ausprägungen vermutlich grundlegende Persönlichkeitseigenschaften stehen, die sich nicht leicht verändern lassen und, weil die Kosten, die aufgabenbezogenes (personbezogenes) Verhalten verursacht , die Chance der Einflußnahme im personbezogenen (aufgabenbezogenen) Bereich schmälert.

5. Die Schwächen der Forschungen zur Wirkung von Aufgaben- und Personbezogenheit liegen in ihren methodologischen Unzuläng-

lichkeiten, insbesondere aber in der unterentwickelten theoretischen Fundierung und Interpretation der empirischen Studien. Noch so viele und methodologisch einwandfreie Untersuchungen vermögen keine befriedigenden Erklärungen der Effizienz und ihrer Beziehung zum Führer-Verhalten zu geben, solange Abläufe in ihrer Beziehung zu Strukturen der Gruppe unberücksichtigt bleiben. Daraus ergeben sich auch die Grenzen einer Interpretation auf der Grundlage eines umfassenderen theoretischen Konzepts: Nachträglich läßt sich nur mutmaßen, welche Ziele wodurch gefördert bzw. verhindert wurden und welchen Verlauf der soziale Tausch unter verschiedenen Bedingungen nahm, aber es lassen sich keinesfalls (logische) Ableitungen vornehmen aus allgemeinen Verhaltens-Prämissen in Verbindung mit den Situationsbedingungen. Zu einer genaueren Analyse und Erklärung der Wirkungen von Aufgaben- und Personbezogenheit auf Gruppenprozesse und -strukturen ist darüber hinaus die Aufspaltung dieser Global-Konzepte in einzelne Verhaltensweisen bzw. spezifischere Dimensionen notwendig.

6.4 Empirische Befunde zur Effizienz legaler, funktionaler und personaler Autorität

Die nachfolgende Untersuchung zur Effizienz legaler, funktionaler und personaler Autorität unterscheidet sich von der voraufgegangenen Diskussion empirischer Führungsuntersuchungen in vier Merkmalen:

1. Das Konzept der "Autorität" ist ein typisch s o z i o l o g i s c h e s Konzept und die Frage nach dem Zusammenhang verschiedener Arten von Autorität und ihrer Effizienz eine soziologische Fragestellung, da hier nach der Wirkung einer sozialen S t r u k t u r[1] gefragt wird und nicht wie bislang nach der Wirkung von V e r h a l t e n s w e i s e n bzw. ihnen vorgelagerten E i n s t e l l u n g e n des Führers in den sozialpsychologischen Führungsstiluntersuchungen sowie nach der Wirkung von E i g e n s c h a f t e n im Eigenschaftsansatz.

2. Die Grundorientierung des Eigenschaftsansatzes wie eines Großteils der sozialpsychologischen Führungsuntersuchungen besteht in der Frage nach der Wirkung eines E i n w e g - E i n f l u s s e s vom Führer zum Geführten und nicht nach der eines zweiseitigen Tauschverhältnisses. Darum konnte auch die Übertragung der Tauschprämissen unseres Modells bislang nur in geringem Maße zum Zuge kommen.

3. In der oben diskutierten Führungsforschung fand ein wesentliches Element des Einflusses in formalen Organisationen geringe Beachtung: die Verfügungsgewalt des Führers über

1) Die Wirkung der sozialen Struktur war auch in der bisher angeführten Forschung bereits mehrfach Gegenstand der Diskussion, vor allem in der Partizipationsforschung; dies mag als ein Hinweis dafür gelten, wie eng "soziologische" und "sozialpsychologische" Fragestellungen zusammenhängen.

formal festgelegte Ressourcen und ihre Auswirkung auf Tauschprozesse. Die daraus resultierende l e g a l e M a c h t bzw. l e g a l e A u t o r i t ä t läßt als eine dritte Dimension neben die Aufgaben- und Personbezogenheit einreihen, welche, unter strukturellem Gesichtspunkt, im weiteren Verlauf im Gewande der funktionalen und personalen Autorität in die Erörterung eingehen.

4. Bereits zuvor weiteten wir die Betrachtung gelegentlich auf den größeren Bereich der O r g a n i s a t i o n aus. Dies wird im Rahmen einer Untersuchung sozialer Strukturen unumgänglich sein, weil die Struktur von Untersystemen der Organisation bedingt ist durch Ziele und Bedingungen der übrigen Teilsysteme sowie des Gesamtsystems der Organisation. Trotz der genannten Differenzen wird jedoch die Forschung zur Effizienz verschiedener Arten von Autoritätsbeziehungen in ihren Befunden manche Parallelen zu den bisherigen Ergebnissen erkennen lassen. Integration dieser Forschung mit der Forschung zur Wirkung demokratischer und autokratischer Führungsstile, der Partizipationsforschung sowie den Untersuchungsreihen zur Aufgaben- und Personbezogenheit wird in dem Maße möglich sein, als sie weiteren Aufschluß über die Handlungs b e d i n g u n g e n und - a l t e r n a t i v e n der Organisationsmitglieder gibt, soweit diese in der Struktur der Organisation begründet liegen.

6.4.1 Die Autorität als legitimiertes Einflußpotential

Formale Organisationen sind arbeitsteilig differenzierte Gebilde. Sie untergliedern sich in relativ beständige Untereinheiten, die bestimmte Teilaufgaben im Hinblick auf die organisatorischen Ziele wahrnehmen. Um zu gewährleisten, daß die Ziele der Organisation bekannt sind und akzeptiert werden, die aufgewandten Mittel den Zielen angemessen und auf sie ausgerichtet sowie bestimmte Mittel-Ziel-Relationen eingehalten werden, bedienen sie sich eines Systems von Rollenerwartungen, das sich an die Inhaber von Führungspositionen richtet. Verbunden mit diesen Verhaltensnormen ist ein Komplex, zumeist formal festgelegter oder auch durch Rechtsnormen definierter, positiver und negativer Sanktionen, die in Kraft treten können - und darüber zu entscheiden steht in aller Regel im Ermessensbereich des Inhabers der Führungsposition -, wenn Mitglieder der Arbeitsgruppe in ihrem Verhalten von diesen Normen abweichen.

Die Entscheidungsfreiheit über Sanktionen macht einen wesentlichen Teil des Einflußpotentials des Vorgesetzten aus und verleiht ihm meist auch Macht, wenn man mit Macht solche Einflußpotentiale bezeichnet, in denen[1]:

a) eine Person (hier der Führer) über Güter verfügt, die von anderen hoch geschätzt und darum verlangt werden (Aufstieg, Gehalt usw.), aber nicht durch entsprechende Tauschgüter rückvergütet werden können, vielmehr allein durch Unterwerfung unter den Willen dieser Person,

b) diese Güter nicht über alternative Wege zu erlangen sind,

c) der Erhalt dieser Güter nicht erzwungen werden kann und

d) kein Verzicht auf diese Güter möglich ist.

1) s. Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O., S. 118 ff

Macht in diesem Sinne besitzt aber der Führer einer Arbeitsgruppe nicht nur durch seine Sanktionsrechte, sondern häufig auch durch die mit einer in der Hierarchie hervorgehobenen Position verbundenen "formalen" und "informalen" Privilegien sowie durch seine vergleichsweise günstigere Ausgangssituation zur Verfolgung organisatorischer, gruppenbezogener, aber auch ich-bezogener Ziele.

Organisationen müssen sich - in unterschiedlicher Maße - des Mittels "Macht" bedienen, weil:

a) kein d i r e k t e r Tausch zwischen allen Mitgliedern der Organisation möglich ist,

b) kein g l e i c h g e w i c h t i g e r Tausch möglich ist, da Partner mit ungleichen Voraussetzungen in das Tauschverhältnis eingehen und

c) G e g e n s ä t z e in den Zielen, der Beurteilung von Mittel-Ziel-Relationen, der Bewertung von Zielen und der Bewertung von Alternativen zwischen den Individuen bestehen, die ein einheitliches und ökonomisches Handeln erschweren oder auch unmöglich machen.

Macht ist also notwendig zur Koordination und Ausrichtung auf gemeinsame Ziele, Mittel und Regeln, und zwar umso mehr, je notwendiger diese Funktionen von der Aufgabe[1] wie von den Personen her geboten sind und je geringer situationelle Einflüsse, wie etwa die Technologie, bereits eine Großzahl von Handlungsalternativen ausgeschlossen und andere als einzig zweckmäßige oder auch zulässige vorherbestimmt haben.[2]

Wenngleich Macht in Organisationen unumgänglich ist, können

1) s.dazu die Studien von Bachman u.a., die das geringste Maß an Macht in wissenschaftlichen Organisationen, das stärkste in Arbeitsgruppen der Industrie fanden: s. Bachman,J.G., Bowers, D.G. und Marcus, Ph. H., Bases of Supervisory Power: A Comparative Study in Five Organizational Settings, in: Tannenbaum, A.S. (Hrsg.), Control ..., a.a.O., S.234

2) s.dazu die Ausführungen von Blau zu den unpersönlichen Kontrollmechanismen durch technische Anlagen: s. Blau, P.M., Formal Organizations ..., a.a.O., S. 176 ff

soziale Beziehungen in Organisationen nicht allein auf Macht basieren; denn ein auf Macht basierendes Verhältnis ist kein stabiles Verhältnis[1], weil es nur solange währt, wie die Chance der Willensdurchsetzung auch tatsächlich besteht und in der Augenblick zerfällt, in dem sich für den der Macht Unterworfenen Alternativen mit geringeren Kosten eröffnen. Die durch den Gebrauch von Macht hervorgerufenen Frustrationen haben zudem leicht eine Kette von gegenseitigen Bestrafungen (Frustrationen) zur Folge: das Verhalten wird geprägt vom Bedürfnis, Rache am Gegner zu üben.[2]

Schließlich muß der Träger der Macht ständig darauf bedacht sein, die Ausweichkanäle auszuschalten oder zu verbergen, eine aufwendige zusätzliche Aktivität, die die ganze Aufmerksamkeit auf den Erhalt der Macht statt auf die gemeinsame Aufgabe richten kann.

Weil auf Macht basierende soziale Strukturen äußerst instabil und uneffizient sind, bedürfen sie eines tragenden Gerüstes, das Beständigkeit, Stabilität, Sicherheit und Ordnung verleiht und vom Aufwand befreit, ein soziales Verhältnis stetig abzusichern oder wieder aufzubauen. Dies ist nach Weber[3] nur über die wenigstens teilweise Legitimierung von Machtverhältnissen zu erreichen, - die sich dadurch zu Autoritätsbeziehungen (Herrschaft) wandeln - welche er entsprechend ihrer dominanten Grundlage in eine legale, eine traditionale und eine charismatische untergliedert. Man wird der Weber'schen Typologie nicht gerecht, wenn man sie als Real-Typen auffaßt, d.h. daran mißt, in welchem Maße tatsächlich einzelne Autoritätsarten effektiv

1) French, Jr.,J.R.P. und Raven, B., The Bases of Social Power, in Cartwright, D. (Hrsg.), Studies in Social Power, Ann Arbor 1959, S. 158

2) Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O., S. 227
Homans, G.C., Elementarformen ..., a.a.O., S. 49

3) Weber, M., Wirtschaft ..., a.a.O., Bd.I, S. 159

wirksam sind. Weber ging es um eine idealtypische Klassifizierung sozialer Strukturen, um deren Eigenarten schärfer herauszuarbeiten. Darum trifft auch die Kritik von Ziegler[1] nicht zu, der die Gleichsetzung von Autoritätsquellen mit effektivem Einfluß bzw. effektiver Legitimierung angreift und stattdessen die Trennung dieser beiden Aspekte: der Quellen der Autorität und der Legitimierungsprozesse fordert.
In unserer Abhandlung sind diese Begriffe nicht idealtypisch verwendet, sondern zur Kennzeichnung realer Situationen, die sich durch ein Mehr oder Weniger an spezifischen und gleichzeitig nebeneinander existenten Arten von Einflußpotentialen, Macht und Autorität auszeichnen.

In Anlehnung an die Weber'schen Begriffe wollen wir fortan von legaler Autorität sprechen, wenn diese ihre Begründung im formalen, teils vertraglich geregelten Verhältnis der Organisation zu ihren Mitgliedern findet, von funktionaler Autorität[2], wenn ihre Begründung im spezifischen Experten-Wissen bzw. einer spezifischen Fähigkeit liegt und von personaler Autorität, wenn sie ihre Basis in der Anerkenntnis der Person als solcher hat. Funktionale Autorität entspricht der aufgabenbezogenen und personale der personbezogenen Führung im oben definierten Sinne.

Das Einflußpotential bzw. die Macht eines Führers, die ihm aufgrund des Innehabens einer formalen Position zukommt, wandelt sich in dem Maße in legale Autorität, in dem die Geführten a) die Rechtmäßigkeit der gesetzten Ordnung anerkennen, b) in einem Arbeitsvertrag (freiwillig) einen Akzept dieser Ordnung eingehen und c) tradierte Normen sich zueigen machen, die ein hierarchisches System als solches bzw. einzelne Rechte und Pflichten innerhalb derselben stützen.

1) Ziegler, H., Strukturen und Prozesse der Autorität in der Unternehmung, Stuttgart 1970, S. 18-22

2) Es kann nicht Aufgabe der Arbeit sein, die Diskussion aufzunehmen, ob gerade der Typus der funktionalen Autorität im Hinblick auf seine zusätzlich legitimierende Wirkung im Rahmen einer bereits durch legale Satzung legitimierten Organisation im Werberschen Werk bereits enthalten war oder nicht; er wird in dieser Arbeit im Anschluß an Hartmann als gesonderter Typus genannt. s. Hartmann, H., Funktionale Autorität und Bürokratie, in: Mayntz, R., (Hrsg.), Bürokratische Organisation, Köln, Berlin 1968, S. 191-200

Da auch der Akzept von Recht und Satzung nur denkbar ist auf der Basis eines Akzepts allgemeiner Werte (z.B. pacta sund contrahenda), geht die legale Autorität letztlich auf einen Wertekonsensus zurück.[1)]

Der durch legale Autorität erfaßte Einflußbereich regelt aber lediglich einen Minimaltausch: Einer Kontrolle auf Einhaltung offizieller Regeln steht ein Dienst nach Vorschrift gegenüber, der sich an Leistungsstandards ausrichtet, die gerade noch ein Verbleiben in der Organisation garantieren.

Um ein Mehr an Einfluß und damit auch höhere Leistungen zu erreichen, stehen dem Vorgesetzten grundsätzlich zwei Strategien zur Verfügung:

1. Er setzt das ihm verfügbare Sanktionspotential ein, d.h. er verwendet eine Macht-Strategie.
2. Er verpflichtet die Mitglieder seiner Gruppe durch "Leistungen", die er erbringt, und sucht über diesen Weg funktionale und personale Autorität zu erlangen, funktionale Autorität, indem er die intrinsischen und extrinsischen Werte des Arbeitsvollzugs und der Ziele der Arbeit erhöht, personale Autorität, indem er die intrinsischen und extrinsischen Werte der Zusammenarbeit und ihrer Ziele erhöht. Personale Autorität läßt sich u.a. gerade dadurch gewinnen, daß der Vorgesetzte auf die ihm zustehende Macht verzichtet.

Die Strategie der "Verpflichtung" mündet aber nicht notwendig in Autoritätsbeziehungen; denn es genügt nicht, daß der Vorgesetzte einzelne der Gruppenmitglieder durch Leistungen verpflichtet, vielmehr müssen die daraus entstehenden Tauschrelationen von mehreren oder einflußreichen Gruppenmitgliedern als angemessen und gerecht angesehen werden, wodurch sie den Status einer Gruppennorm erlangen, die alle Mitglieder der Gruppe verpflichtet.[2)]

[1)] s. Hartmann, H., Funktionale Autorität ..., a.a.O., S. 54
[2)] s. Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O., S. 207

Blau zieht die Festinger'sche Theorie der kognitiven Dissonanz[1] heran, um diesen Prozeß der Entwicklung legitimierender Normen zu erklären[2]:
Kognitive Dissonanz entsteht durch Unvereinbarkeiten zwischen kognitiven Elementen, also etwa durch zwei sich ausschließende Alternativen. Je wichtiger die beiden Alternativen zur Erlangung der persönlichen Ziele und je mehr sie sich in ihrem Wert, den man ihnen beimißt, nähern, desto qualvoller die Wahl, desto größer die Dissonanz. Auch nach erfolgter Wahl bleibt diese Dissonanz noch bestehen:
Man bedenkt die Vorteile, die die nicht-gewählte Alternative gehabt hätte. Um die Dissonanz zu mindern, stehen dem Individuum eine Reihe von Mechanismen zur Verfügung, die darauf hinauslaufen, die nicht gewählte Alternative ab- und die gewählte aufzuwerten. Vor allem Rationalisierungsmechanismen - wie sie so deutlich in der Fabel vom Fuchs und den sauren Trauben zum Ausdruck kommen - sorgen dafür, daß schließlich die getroffene Wahl als die angemessenste erscheint.[3] Gemeinsame Rationalisierungen zur Untermauerung getroffener Entscheidungen können damit die Grundlage legitimierender Normen sein.

Zwei Charakteristiken zeichnen ein legitimiertes Verhältnis zwischen Führer und Geführten von einem nicht-legitimierten aus:

1. Das direkte (nicht-legitimierte) Tauschverhältnis wird infolge der legitimierenden Gruppennormen zu einem i n d i r e k t e n Tauschverhältnis zwischen Gehorsam gegenüber dem Führer und sozialer Anerkennung durch die Gruppe.[4]

1) Festinger, C., A Theory of Cognitive Dissonance, Evanston 1957

2) Blau, P.M., Exchange, ..., a.a.O., S. 207

3) s. dazu auch: Vroom, V.H., Organizational Choice: A Study of Pre- and Postdecision Processes, in: OBHP, 1, 1966, S. 212-225, der diesen Prozeß der Abwertung nicht gewählter Alternativen bezüglich der Entscheidung von Schulabgänger zum Beitritt in eine Organisation bestätigt fand.

4) s. Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O., S. 209

Nicht mehr der Führer kontrolliert, ob Verhaltensweisen der Geführten den gesetzten Zielen und Bedingungen entsprechen, vielmehr übt die Gruppe nun Kontrolle über die von ihr aufgestellten Ziele und Bedingungen aus und sanktioniert Abweichungen. Bezogen auf den Kontroll- und Sanktionsaufwand ist daher ein legitimiertes Führungsverhältnis effizienter als nicht legitimierte Strukturen.

2. Barnard[1] und Weber[2] haben auf eine weitere Eigenschaft hingewiesen: die "Zone der Indifferenz" bzw. den "Gehorsam", womit ausgedrückt wird, daß in der Legitimitätszone Einflußakte nicht bzw. nicht in dem Maße einen Selektionsprozeß des Abwägens durchlaufen müssen, um wirksam zu werden, sondern, je nach Art des intendierten Einflusses mehr oder weniger fraglos akzeptiert werden.[3]

Dadurch ist natürlich der Aufwand zur Beeinflussung wesentlich verringert, denn ohne eine Indifferenzzone ist bei Einflußversuchen, die bestehende Einstellungen, Verhaltensweisen, Motive und Denkgewohnheiten zu verändern suchen, mit Widerständen zu rechnen: Jede Veränderung verursacht Kosten und selbst wenn es gar nicht zu Veränderungen kommt, so verursachen allein kurzfristige Ungleichgewichte (Dissonanzen), die dann "erfolgreich" i.S. des Bestehenden wieder abgebaut werden, ebenfalls Kosten.[4] Um diesen Widerstand zu überwinden, muß die Belohnung, die der neue Zustand verspricht, um den Betrag der Kosten für die Aufgabe des bestehenden Zustandes die Belohnungen des "alten"Zustandes übersteigen.[5]

1) Barnard, Ch.J., The Functions of the Executive, Cambridge, Mass, 1966, S. 167 ff

2) Weber, M., Wirtschaft ..., a.a.O., Bd.I, S. 159

3) s. dazu auch: Ziegler, H., Strukturen ..., a.a.O., S.116,117

4) s. Cartwright, D., Influence ..., a.a.O., S. 33

5) s. Cartwright, D., Influence ..., a.a.O., S. 33. Die analoge Betrachtungsweise läßt sich auf Zweier-Verhältnisse oder Gruppen beziehen und kann den Widerstand gegen die Einführung von Neuerungen erklären; s. dazu Lowin, A., Participative Decision Making ..., a.a.O., S. 69, 7o

Die Untersuchungen von Coch und French[1] sowie von French, Israel und Ås[2] illustrieren das Gesagte: Gegenüber dem Management, das nicht zur eigenen Referenzgruppe zählte und keine Autorität besaß, richteten sich heftige Widerstände, sobald wieder einmal ein Wechsel im Produktionsprogramm anstand, weil er mit zusätzlichen Kosten im Vergleich zum eingespielten System verbunden war. Bediente sich dagegen das Management einer Vorgehensweise, die als legitim angesehen wurde, reduzierte sich die Resistenz. Legitimierte Einflüsse erschienen als e i g e n e Einflüsse, nicht-legitimierte, d.h. solche ohne Einbezug der Gruppe, als von a u ß e n i n d u z i e r t e . Was als Kosten angesehen wird und wie hoch sie bewertet werden, hängt also teilweise von Normen der Gruppe ab: Im legitimierten Bereich gehen Aufwendungen nicht oder nur teilweise und "gemindert" in Kosten- und Ertragsrechnungen ein.

Der oben genannten Tendenz zum Gleichgewicht zwischen verschiedenen Autoritätsbereichen (Statuskongruenz) ist es zuzuschreiben, daß Personen, die hohe Autorität auf einem Gebiet besitzen, ihre Autorität innerhalb desselben weiter vergrößern und darüber hinaus größere Chancen haben, auf anderen Gebieten ebenfalls Autorität zu erlangen.[3]

In diesem Tatbestand liegen wesentliche Ursachen der Differenzierung von Führungsrollen in Gruppen, die Autoritätsstrukturen in Gruppen wie in Organisationen, die auf einen Macht-Ausgleich[4] ausgerichtet sind, entgegenwirken.
So wird beispielsweise eine Person, die bereits hohe Autorität besitzt, eher in Streitfällen als Schlichter gerufen, als eine mit geringer Autorität.[5]

1) Coch, L. und French, Jr., J.R.P., Overcoming ..., a.a.O.
2) French, Jr., J.R.P., Israel, J. und Ås, D., An Experiment ..., a.a.O.
3) Homans, G.C., Elementarformen ..., a.a.O., S. 251-253
4) wie z.B. die "assoziative" Organisation, wie sie Bosetzky idealtypisch beschreibt: s. Bosetzky, H., Grundzüge ..., a.a.O., S. 126 ff
5) Homans, G.C., Elementarformen ..., a.a.O., S. 251

Des weiteren veranlaßt der Kredit, den sich eine Autoritätsperson durch die anerkannte Leistung für die Gruppe erworben hat, daß sie, besonders in schwierigen Fällen, wiederum um Hilfe angegangen wird, was ihr die Chance gibt, den Kredit durch weitere Belohnungen zu erhöhen, was aber auch andererseits das Risiko des Scheiterns bedeuten kann. Schon das Angehen um Hilfe bedeutet Anerkenntnis einer Person, während die Person ohne Autorität durch den Bittgang alleine Kosten auf sich nimmt. Der Vorgesetzte, der von sich aus häufig und ungebeten kontrolliert, kann sich dadurch keine Autorität erwerben, sondern wird sich vielmehr seinen Kredit abbauen.[1)]

Die Wirkung der Statuskongruenz wird besonders einleuchtend am Beispiel der "Norton Street Gang", die W.F. Whyte untersuchte[2)] und die Homans zum Gegenstand einer Neu-Interpretation im Sinne seiner Verhaltenstheorie machte:[3)]

Verdienst um die Gruppe und Status auf der einen Seite mußten nach Ansicht der Gruppe im Einklang stehen mit der Rangfolge in Kegelwettbewerben. Bei Inkongruenzen verstand es die Gruppe durch Sticheleien und andere Taktiken, die betreffenden Spieler so zu verunsichern, daß herauskam, was nur herauskommen durfte.

Hier wird der Prozeß der "Sich-selbst-erfüllenden Prophezeihung"[4)] wirksam: Wenn eine Gruppe überzeugt ist, ein Gruppenmitglied dürfe nicht, ein anderes müsse Recht haben, dann stellt sich in der Regel auch das gewünschte Ergebnis ein. Der verunsicherte Mitarbeiter mit geringer Autorität wagt sich nach einiger Zeit nicht mehr, mit eigenen Vorschlägen aufzutreten und erhält damit auch keine Gelegenheit, sich in der erfolgreichen Durchsetzung von Ideen zu üben. Er wendet sich

1) s. Homans, G.C., Elementarformen ..., a.a.O., S. 261
2) Whyte, W.F., Street Corner Society, Chicago 1943
3) Homans, G.C., Theorie der sozialen Gruppe, Köln und Opladen 1960, S. 169-175
4) s. dazu: Merton, R.K., Die Eigendynamik gesellschaftlicher Voraussagen, in: Topitsch, E. (Hrsg.), Logik ..., a.a.O., S. 144-161

an den Führer, der, nachdem er den Vorschlag daraufhin überprüft hat, welchen Profit er für die eigene Person und/oder für die Gruppe erbringt, im eigenen Namen den Vorschlag unterbreitet. "So werden den Führern mehr gute Ideen honoriert, als sie aufgrund ihrer eigenen Fähigkeiten verdienen."[1)]

Ein sich selbst überlassenes soziales Feld würde sich über kurz oder lang in einem Zustand starker Statusunterschiede mit äußerst abhängigen, ergebenen Gruppenmitgliedern und einem allgewaltigen Führer befinden, vor allem wenn dieser die beschriebenen Prozesse bewußt unterstützte und durch geschickte Informationspolitik noch wirksamer werden ließe, wenn nicht, anders als im anonymen sich selbst überlassenen Markt, Mechanismen operierten, die diesen Tendenzen entgegenwirken.

Zum einen liegen die die Autorität mindernden Prozesse im sozialen Bereich selbst begründet: Neid und Mißgunst laden sich auf den, der ein hohes Einflußpotential besitzt. Da dieses Potential nicht teilbar ist, also Konkurrenz um Einfluß herrscht, werden notwendig die Einflußlosen frustriert und Frustrationen schlagen nur allzuleicht in Aggressionen um. Auf jeden Fall werden sie dem fraglosen Akzeptieren des Befehls um seiner selbst willen Abbruch tun. Des weiteren steht der Führer stets in Gefahr, sich von der Basis zu weit zu entfremden. Gruppennormen können nicht mehr legitimierend wirken, wenn der "Führer" nicht mehr zur eigenen Gruppe gerechnet wird. Auch der Mechanismus von Identifikation und Projektion[2)] versagt, wenn keine Brücken der Gleichheit und Ähnlichkeit mehr zum Objekt der Identifikation geschlagen werden können.

Hinzu kommt, daß in unserer wie in sehr vielen anderen Gesellschaften Normen herrschen, die den Schuldner im Verhält-

1) Homans, G.C., Elementarformen ..., a.a.O., S. 253

2) s. Hofstätter, P.R., Einführung ..., a.a.O., S. 356 ff

nis zu seinem Gläubiger (Autoritätsträger) schützen und dadurch die Blankovollmacht auf eine begrenzte Vollmacht reduzieren.[1)]
Man nutzt eben nicht ein Abhängigkeitsverhältnis aus und man sollte auf zusätzliche Grenzerträge an sozialer Verpflichtung verzichten, sofern man schon hinlänglich Einfluß besetzt.

Vor allem gegen ein allzu ökonomisches Berechnen von Leistung und erwarteter sozialer Verpflichtung wenden sich unsere Normen: Wird offenbar, daß es bei der Vorleistung darum ging, den anderen zu verpflichten, so mindert sich der Kredit, den wir dieser Person im Hinblick auf ihren Einfluß zubilligen. Die Zone der Legitimität und insbesondere die Indifferenzzone schmälern sich, weil man befürchtet, daß manches Handeln, das, wie es erschien, zum Vorteil der Gruppe gereichte, und darum die anerkannte Chance der Einflußnahme schaffte, tatsächlich im Dienste des Eigeninteresses stand. Es scheint, daß die Einflußlosen über altruistische Normen zu Einfluß gelangen. Berkowitz[2)] u.a. fanden, daß die Einflußreichen sich gerade dann verpflichtet fühlen, den Einflußlosen zu helfen, wenn diese in ihrer Abhängigkeit stehen, d.h., wenn ihre Macht über sie groß ist.

Wenn man allerdings weiß, daß altruistisches Geben vor allem von denen erwartet wird, die bereits Besitzende sind, läßt sich gerade dieser Umstand ausnutzen: "Die größte Berechnung, die beim Geben möglich ist, liegt vielleicht darin, keine Berechnung zu zeigen."[3)]

Zum anderen wirkt sich der bereits oben beschriebene Gegensatz zwischen den personbezogenen und den sachbezogenen

1) s. Homans, G.C., Elementarformen ..., a.a.O., S. 253

2) s. Zusammenfassung der Studien bei: Gerard, H.B. und Miller, N., Group Dynamics, in: Farnsworth, P.R., McNemar, O., und McNemar, O. (Hrsg.), Annual Review of Psychology, 18, 1967 S. 316 ff

3) Homans, G.C., Elementarformen ..., a.a.O., S. 255

Führungsfunktionen auf das Gesamtmaß an Autorität aus: Die Führung auf ein Ziel verursacht Kosten, die ambivalente Gefühle entstehen lassen, wodurch die personale Autorität, die der Träger der funktionalen Autorität gleichzeitig erwerben kann, begrenzt ist.

Autoritätsmindernde Einflüsse können des weiteren durch gegensätzliche Erwartungen über Zeitpunkt von Gegenleistungen, Höhe der Gegenleistungen und Art der Gegenleistung bestehen.[1] Wie Jaques[2] nachweisen konnte, hängt der Erwartungshorizont von der hierarchischen Position ab: Je höher die hierarchische Stellung, desto größer die Fähigkeit, Ungewißheit zu ertragen[3] und damit auch um so weiter der Erwartungshorizont.

Aber unabhängig von persönlichen Unterschieden können die Erwartungen auch durch Divergenzen zwischen den formal festgelegten Richtlinien über zu erteilende Belohnungen, Zeitpunkt und Höhe der Belohnungen und den Erwartungen der Mitarbeiter hervorgerufen werden. Vorgesetzte identifizieren sich, je höher ihre Stellung in der Hierarchie, in der Regel umso stärker mit diesen formellen Regelungen.

1) s. Campbell, J.P. u.a., Managerial Behavior ..., a.a.O., S. 422 ff

2) Jaques, E., The Measurement of Responsibility, London 1956

3) s. Jaques, E., The Measurement ..., a.a.O., S. 91 ff

6.4.2 Die Effizienz legaler, funktionaler und personaler Autorität

Unsere vorangegangene Diskussion hat hinsichtlich des Zusammenhangs von Autorität und Effizienz bereits die Grenzen der einzelnen Autoritätstypen deutlich werden lassen: Mittels legaler Autorität lassen sich Organisationsmitglieder kaum zu einem größeren Einsatz ihrer Fähigkeiten bewegen. Um größere Leistungsbereitschaft zu wecken, muß der Vorgesetzte subjektiv empfundene Zusatz-Leistungen erbringen, die mehr im sachbezogenen Bereich (funktionale Autorität) oder mehr im personbezogenen Bereich (personale Autorität) liegen können. Allerdings schließen sich die beiden letztgenannten Autoritätsarten wiederum teilweise aus, weil die Ziele, auf die sie ausgerichtet sind, teilweise im Widerspruch zueinander stehen. Wir sprachen in diesem Zusammenhang von einem Führungsdilemma, das oftmals durch Führungsdualismen (formaler Führer und informaler Führer) gelöst wird.

Die Lösung liegt nun aber nicht in einem Entweder - Oder, sondern in einem Sowohl - Als Auch, da bestimmte Grade der jeweils anderen Autoritätsgrundlage der (den) anderen Autoritätsart(en) in ihrer Wirkung förderlich sein können: Die Chance zur Gewinnung personaler Autorität wächst mit der Ausstattung des Führers an legaler Autorität: Je größer die (legale) Möglichkeit zum Gebrauch negativer Sanktionen, desto eher kann der Führer durch Nicht-Rekurrieren auf dieselben sich Ansehen und Anerkennung verschaffen.[1] Ebenso vermag ein Führer mit einem geringen Maß an personaler Autorität eher die Mitarbeiter zu einem, zunächst mit hohen Kosten verbundenen, neuen Arbeitsverfahren zu bewegen als derjenige, der lediglich als Fachmann anerkannt wird. Ist doch bei

1) s. Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O., S. 206

letzteren die Gefahr groß, daß persönliche Belange der Mitarbeiter keine Berücksichtigung finden.[1)]

Warum sollte auch gerade im Bereich der Autorität e i n Mittel nur e i n e und dazu auch noch erwünschte Konsequenz haben?

Die Lösung wird entsprechend unserem Situationsansatz und der bisherigen Befunde lauten: Für spezifische Ziele sind spezifische Grade bestimmter Autoritätsformen eher geeignet als andere.[2)] "Eher" soll heißen: Nach Abwägen der Vor- und Nachteile.

Da empirische Studien zur Wirkung der Autoritätstypen im Bereich der Kleingruppenforschung nach Wissen des Verfassers nicht vorliegen, ist eine Ausweitung der Erörterung auf den organisatorischen Kontext auch aus diesem Gesichtspunkt heraus notwendig. Die Gliederung der Diskussion wird sich wiederum am Schaubild 2 ausrichten, dessen globale Variable, vor allem die aufgaben- und personbezogenen Prozesse, die als abhängige Variablen im Zentrum der Untersuchung stehen, in einzelne Prozesse weiter aufgelöst werden.

Zur Erklärung der Zielerreichungsgrade (Effizienz) werden wir auf die allgemeinen Aussagen zur Handlungsbereitschaft und zu den Austauschprozessen zurückgreifen. Dabei wird deutlich werden, daß mit diesen Erklärungsmitteln die Komplexität des Sachverhalts reduziert werden kann und Zusammenhänge besser verständlich werden, weil Rückgriff genommen wird auf Basishypothesen - und nicht spezifische Hypothesen mit ihrer raumzeitlichen Bedingtheit.

1) s. dazu die Ergebnisse der Diskussion um die Aufgaben- und Personbezogenheit (Punkt 6.3.2.2)

2) s. Bosetzky, H., Grundzüge ..., a.a.O., S. 174
s. Staehle, W., Organisation und Führung sozio-technischer Systeme - Grundlagen einer S i t u a t i o n s t h e o r i e (Gespr.v.Verf.) Stuttgart 1973
s. Mayntz, R., Einleitung, in: Mayntz, R. (Hrsg.), Bürokratische Organisation ..., a.a.O., S. 13-23
s. Ziegler, H., Strukturen ..., a.a.O., S. 259

Wenn man nicht wie Weber ein idealtypisches Handeln unterstellt, ist man gezwungen, Aussagen über Handlungen und ihre Beweggründe zu machen, etwa indem man eine revidierte Form des rationalen Handelns wie bei March und Simon[1] oder Luhmann[2] unterstellt. Ansonsten wird man entweder zu leerformelhaften Aussagen gelangen: "Zwar kann sich äußerer Zeitdruck bei kreativen Prozessen durchaus negativ auswirken, er kann aber auch Ansporn und (mitunter notwendiger) Antrieb sein"[3], (Was heißt "mitunter" und wann tritt nun welche Konsequenz ein?) - oder man ist gezwungen, zu unverbunden nebeneinanderstehenden ad-hoc-Erklärungen in Form soziologischer und sozialpsychologischer Hypothesen zu greifen, die offenlassen, warum Handeln im Rahmen der verschiedenen Autoritätsarten in bestimmter Weise abläuft.[4]

Den möglichen Hinweis, das brauche im Rahmen einer soziologischen Erörterung nicht diskutiert zu werden, kann man entgegenhalten, daß tatsächlich an vielen anderen Stellen in "soziologischen" Abhandlungen k o n k r e t e psychologische Annahmen gemacht werden, also z.B. bestimmte Motivationstheorien unterstellt werden.[5]

1) March, J.G. und Simon, H.A., Organizations, New York 1958

2) Luhmann, N., Zweckbegriff ..., a.a.O.

3) Bosetzky, H., Grundzüge ..., a.a.O., S. 173

4) s. etwa Bosetzky, H., Grundzüge ..., a.a.O., S. 160-165 u. S. 177-182

5) s. z.B. dazu die Diskussion der dysfunktionalen Konsequenzen der bürokratischen Organisation: Bosetzky, H., Grundzüge ..., a.a.O., S. 177 ff

6.4.2.1 Die Effizienz legaler Autorität

Der Idealtypus einer auf legaler Autorität basierenden Organisation, die bürokratische Organisation, wurde von Weber definiert als eine Organisation mit[1)]

1. einem "kontinuierlich regelgebundenen Betrieb von Amtsgeschäften";
2. sachlich festgelegten Kompetenzen, die beinhalten:
   2.1 einen Bereich von Leistungspflichten
   2.2 die zur etwaigen Durchsetzung notwendigen Disziplinarmöglichkeiten und -regeln;
3. einer Amtshierarchie, in der jede übergeordnete Stelle Kontrollrechte hat, in der aber auch Beschwerdemöglichkeiten festgelegt sind;
4. festgelegten Regeln zur Erledigung der Aufgaben (Regeln werden in Fachschulung gelernt);
5. schriftlicher Fixierung der Verwaltungsvorgänge;
6. Organisationsmitgliedern, die nach freiem Kontrakt aufgrund ihrer Fachqualifikation angestellt werden;
7. deren Gehalt entsprechend ihrem hierarchischen Rang und der Verantwortung ihrer Stellung bemessen wird;
8. die nach Maßgabe des Urteils des jeweiligen Vorgesetzten aufgrund von Amtsalter und/oder Leistungen befördert werden.

Für Weber war die auf legaler Autorität beruhende nach bürokratischem Muster arbeitende Verwaltung "... die an Präzision, Stetigkeit, Disziplin, Straffheit und Verläßlichkeit, also: Berechenbarkeit für den Herrn wie für die Interessenten, Intensität und Extensität der Leistung, formal univer-

1) s. Weber, M., Wirtschaft ..., a.a.O., Bd.I, S. 160-162

seller Anwendbarkeit auf alle Aufgaben, rein technisch zum Höchstmaß der Leistung vervollkommenbare, in all diesen Bedeutungen: formal rationalste, Form der Herrschaftsausübung."[1)]

Wenn die Prämissen akzeptiert werden, das sind vor allem das Ziel-Mittel-Schema auf der Grundlage eines ausschließlich rational ausgerichteten Handelns und die spezifische Form der Einflußnahme, nämlich die des einseitigen Befehls, so läßt sich die Webersche Konzeption "...von innen heraus nicht widerlegen."[2)] Sie läßt erst dann eine kritische Diskussion und Veränderung zu, wenn man ihr den idealtypischen Charakter nimmt und ihren Realitätsgehalt überprüft.

Wir wollen daher diesen Typus als Grenztypus auf einer Reihe von Skalen ansehen, die die einzelnen bürokratischen Merkmale verkörpern.[3)] Entsprechend werden wir fragen müssen: Bei welchen Ausprägungsgraden verschiedener Merkmale der bürokratischen Organisation[4)] sind welche Folgen nach unseren allgemeinen Hypothesen zu erwarten im Hinblick auf die Prozesse, die sich daraufhin ergeben und welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Effizienz.

6.4.2.1.1 Die Wirkung der legalen Autorität auf die aufgabenbezogenen Prozesse

Z i e l e sind in der auf legaler Autorität basierenden bürokratischen Organisation von der Spitze der Hierarchie vorgegeben und bleiben in der Zeit relativ konstant, weil über

1) Weber, M., Wirtschaft ..., a.a.O., S. 164

2) Luhmann, N., Zweck-Herrschaft-System. Grundbegriffe und Prämissen Max Webers, in: Mayntz, R. (Hrsg.), Bürokratische Organisation ..., a.a.O., S. 38

3) s. dazu: Müller, W., Das bürokratische Modell...,a.a.O.S.723

4) Der Einfachheit halber werden wir allerdings häufig von der "bürokratischen Organisation" als Ganzheit sprechen.

gleichbleibende Ziele die Optimierung des Systems Organisation auf einen gesetzten Zweck hin, der in Ziel-Mittel-Schemata aufgelöst und konkretisiert wird, eher zu erreichen ist als bei veränderlichen Zielgrößen.[1] Die Vorteile eines rationalen, in sich stimmigen, zweckmäßigen und bis in detaillierte Unterziele übersetzten Ziel-Mittel-Systems sind abzuwägen gegenüber den Effizienzverlusten aufgrund fehlender Flexibilität in der Anpassung von Zielen an situative Veränderungen im Umfeld der Organisation.[2] Für Industrieunternehmen, die im Wettbewerb stehen, und Verwaltungen, die Service-Leistungen zu erbringen haben, spielt beispielsweise die Anpassungsfähigkeit eine gewichtigere Rolle als für Monopole und Verwaltungen, die Rechtsaufsichtsfunktionen wahrnehmen. Neben der Veränderungsrate der Umweltbedingungen spielen der Komplexitätsgrad der Umwelt, der Erkenntnisstand der zugrundeliegenden Wissenschaften und die Technik eine gewichtige Rolle in der Beurteilung der Konstanz bzw. Flexibilität organisatorischer Ziel-Mittel-Systeme: Je komplexer (weniger komplex) die Umwelt, je geringer (höher) der Erfahrungsschatz einer Wissenschaft im Hinblick auf gesicherte Hypothesen über Mittel-Ziel-Beziehungen und je geringer (höher) der Aufwand an Technik und je niedriger (höher) der Stand der technologischen Entwicklung, desto unangemessener (angemessener) ist eine bürokratische Organisation mit ihrem starren Zielsystem.[3]

In der unterschiedlichen Reaktionsform von Organisationen bei gleichen Bedingungen gegenüber P r o b l e m e n zeigt sich jedoch, daß ein Freiheitsraum in der Wahl des Strukturiertheitsgrades besteht: Eine bürokratische Strategie ist ausge-

1) s. dazu: Müller,W., Die Relativierung des bürokratischen Modells und die situative Organisation,in: ZfSS, 1973, S. 737 ff

2) s. Müller,W., Die Relativierung...,aaO, S. 738

3) s. dazu: Lawrence, P.R. und Lorsch, J.W., Differentiation and Integration in Complex Organizations, in: ASQ, 12, 1967/68, S. 1-42
s. auch: Müller,W., Die Relativierung...,a.a.O., S. 736 ff

richtet auf die bestmöglichen Subsumtion unter Regeln bzw. eine Neufassung von Regeln, wo diese nicht hinlänglich neu auftretende Fälle erfassen, während eine nicht-bürokratische Strategie in der Analyse von Problemen und der fachlich orientierten Suche nach den bestmöglichen Mitteln unter den Restriktionen organisatorischer Regeln besteht.[1] In den von Cressey[2] untersuchten Gefängnissen äußerte sich diese unterschiedliche Orientierung in einer stärker auf Verwahrung von Insassen zum Schutz der Gesellschaft zum einen und einer stärker auf Behandlung von "Behinderten" zwecks Rückeingliederung in die Gesellschaft zum anderen ausgerichteten Behandlungsweise.

Die K o m m u n i k a t i o n erfolgt, in der bürokratischen Struktur, über den Instanzenzug und nicht bzw. in geringerem Maße über die Wege direkter Kommunikation in der Horizontalen. Ein weiteres Hemmnis für eine freie Kommunikation liegt in der starken hierarchischen Differenzierung.[3] Vorgesetzter und Untergebener (im bürokratischen Modell im wahren Sinne der Worte) sind gewohnt, in der einseitigen Informationsübertragung, dem Befehlen, zu kooperieren. Hinzu kommt, daß der Untergebene bei Zweifeln in der Anwendung von Regeln die hohen Kosten scheut, den Vorgesetzten um Rat anzugehen, weil dies als Eingeständnis seiner Unfähigkeit oder seines Unwissens gedeutet werden könnte. Blau[4] fand in seiner Untersuchung einer Aufsichtsbehörde diese Angst bestätigt. Daß sie nicht unbegründet war, geht daraus hervor, daß in dieser Organisation gemäß dem Prinzip der Aktenmäßigkeit der

1) s. dazu: Die Untersuchung der Wohlfahrtsbehörde von Blau: Blau, P.M. und Scott, W.R., Formal Organizations ...,a.a.O. S. 148 ff

2) Cressey, D.R., Achievement of an Unstated Organizational Goal, in: Etzioni, A., Complex Organizations, New York 1961 S. 168-176

3) Blau, P.M. und Scott, W.R., Formal Organizations..., a.a.O. S. 243

4) Blau, P.M., The Dynamics of Bureaucracy, Chicago und London 1967, S. 127 ff

Verwaltung jedes Ratfragen, das sich an den Vorgesetzten richtete, festgehalten werden mußte.[1] Da jedoch die Richtigkeit der Entscheidungen wegen ihrer Konsequenzen für die betroffenen Klienten und den Ruf der Behörde von entscheidender Bedeutung war, andererseits aber die Rechtsauslegung Zweifel offen ließ, blieb als Ausweg nur die gegenseitige Beratung unter Kollegen, die weniger kostete, vor allem, wenn man sich von einem a n e r k a n n t e n Fachmann beraten ließ, bei dem man sich nichts vergab.

Hier duldete also die Bürokratie bewußt "informale" (nicht festgelegte) Kontakte aufgrund ihrer Schwäche in der Festlegung eindeutiger Regeln zur Bearbeitung von Aufgaben.

Festgelegte Mittel-Ziel-Beziehungen, Kommunikationswege und geringe Entscheidungsspielräume stehen der I n n o v a t i o n in Organisationen entgegen. Allerdings ist zu berücksichtigen, daß Innovation auch k o o r d i n i e r t und a u s g e f ü h r t werden muß.

Aus unserer Diskussion über die Effizienz von Problemlösungsgruppen ergab sich bereits, daß ein hoher Organisationsgrad die Koordination von Problemlösungsaktivitäten erleichtert.[2] Witte[3] fand in seinen Untersuchungen zur Innovationsfähigkeit von Organisationen, daß es gerade zur zügigen Durchsetzung von Innovationen der Unterstützung durch das "hierarchische Potential" des "Machtpromotors" bedarf.

Was die K o n t r o l l e angeht, so ist von ihrer gesamten Anlage her die bürokratische Organisation, bezogen auf den

1) Dieses Beispiel ist sicherlich ein extremer Fall und nicht typisch für Bürokratien als solche. In der Tendenz aber stehen hierarchisch strukturierte Organisationen einem häufigen gegensätzlichen Beratungsprozeß entgegen, weil die Kosten des Ratholens im Vergleich zu "informaleren" Kontakten unter Gleichen relativ hoch sind.

2) s. Kelley, H.H. und Thibaut, J.W., Group Problem Solving .. a.a.O., S. 76 ff

3) s. Witte, E., Innovationsfähige Organisation, in: ZfO, Heft 1, 1973, S. 2o

aufgabenbezogenen Aspekt, anderen Organisationsformen mit geringeren Graden an bürokratischen Eigenschaften überlegen, da gerade für Kontrollmaßnahmen eindeutige Entscheidungskriterien erforderlich sind.

Kontrolle aufgrund bürokratischer Regeln ist dort, wo strenge Kontrolle erforderlich ist, einer rein personellen Kontrolle ohne derartige Regeln in einer Reihe von Aspekten überlegen:[1)]

1. Sie ist exakter;
2. es ist sorgfältiger bedacht, wann welche Kontrolle in welchem Maß notwendig ist;
3. sie ist definitiver;
4. sie ersetzt viele personalen Kontrollen;
5. sie erlaubt eine Kontrolle "aus der Ferne";
6. ihr öffentlicher Charakter läßt Verletzungen der Regeln von außen erkennen;
7. sie gewährleistet eher eine faire Bestrafung, weil jeder "vorgewarnt" ist

Die Effizienz eines unpersönlichen Kontrollsystems steht und fällt aber mit dem Grad der tatsächlich ausgeübten Kontrolle: Es ist zu fragen: 1. Wieweit läßt sich Verhalten durch Regeln kontrollieren, d.h. wie operational kann ein solches System sein? und 2. Was geschieht in den nicht von der Kontrolle erfaßten Leerräumen?

Hier läßt sich unter aufgabenbezogenem Aspekt nur eine erste Antwort geben: Je operationalisierter und konstanter die Ziele und je eindeutiger sich Mittel-Ziel-Relationen festlegen lassen, desto entwickelter, genauer und damit effizienter kann ein derartiges System sein, bzw. je weniger diese Voraussetzungen vorliegen, desto grober und durchlässiger wird es sein.

1) s. Gouldner, A.W., Patterns ..., a.a.O., S. 162 ff

Bürokratische Organisationen erscheinen nach dem Gesagten ein geeignetes Instrument für solche Aufgaben (Ziele) zu sein, die Verläßlichkeit, Stabilität, Regelhaftigkeit und Beherrschung seitens der Bürokratiespitze erfordern,[1] dagegen wenig geeignet, einer flexiblen Umwelt, für die man dauernd neue Regeln entwerfen müßte, gerecht zu werden und Aufgaben zu lösen, die äußerst schnell erledigt werden müssen - die Bürokratie antwortet, woeben sie kann, mit Langsamkeit auf eine drängende Nachfrage-[2], die laufend wechseln, die Wissen erfordern, das nicht eindeutig festlegbar ist und die laufend neue Ideen zur adäquateren Zielerreichung verlangen.[3] Dort wo Organisationen eine stabile Umwelt haben, etwa ein relativ beständiges Rechtssystem[4], sie stark genug sind, ihre Umwelt zu beherrschen - besonders im Fall des Monopols[5] - oder wo ihre Produkte relativ gleichbleibend sind, wie in "etablierten" Industrien (Stahlindustrie), wird die bürokratische Organisation ihren sachbezogenen Zielen gerecht, dort wo allerdings die Umwelt sich laufend ändert[6], wie in jungen Märkten, wie bei hoher Konkurrenz, hoher Abhängigkeit von Kundenwünschen oder aber wo sich Mittel-Ziel-Relationen laufend ändern, wie in der Aufbauphase einer Organisation, wird eine weniger bürokratische Organisation angebrachter sein.

Die Konsequenz aus diesem Ergebnis für die i n t e r n e Strukturierung ist, wie wir auch oben schon aus der Kleingruppenforschung entnahmen, daß innerhalb der Organisation in verschiedenen Abteilungen und verschiedenen hierarchischen Ebenen unterschiedliche Grade an Bürokratie angemessen sind. Da jede Abteilung bzw. Ebene einer unterschiedlichen Umwelt

1) s. Gouldner, A.W., Patterns ..., a.a.O., S. 15o

2) s. Bosetzky, H., Grundzüge ..., a.a.O., S. 18o

3) s. ähnlich bei: Bosetzky, H., Grundzüge ..., a.a.O., S. 177f sowie Staehle, H., Organisation ..., a.a.O., S. 84 ff

4) siehe die beiden von Blau untersuchten Behörden: Blau, P.M., The Dynamics ..., a.a.O.

5) s. die Untersuchung von Crozier über einen staatlichen Monopolbetrieb: Crozier, M., Der bürokratische Circulus vitiosus und das Problem des Wandels, in: Mayntz,R., Bürokratische Organisation ..., a.a.O., S. 277-288

6) Lawrence, P.R. und Lorsch, J.W., Differentaition ..., a.a.O. S. 18

mit unterschiedlicher Strukturierung gegenübersteht, gibt es nicht den einen besten Weg für alle Abteilungen und Ebenen. Lawrence und Lorsch[1] fanden in ihrer Studie den höchsten Strukturierungsgrad in Produktionsabteilungen, den geringsten in der Forschung und mittlere Werte im Verkauf als zweckmäßigste Organisationsformen.

Folgt man der Dreiteilung der Funktionen, die in hierarchischen Organisationen zu erfüllen sind, wie sie von Katz und Kahn aufgestellt wurde[2]: Entwurf der Struktur auf der obersten Ebene (origination), Ergänzen der Struktur auf der mittleren Ebene (interpolation) und Verwaltung mit Hilfe einer weitgehend vorgegebenen Struktur (administration), so nimmt der Grad der zweckmäßigen Bürokratisierung von "oben" nach "unten" zu.

Wenn die bürokraitsche Organisation eine so entscheidende Bedeutung für die Koordination der Abläufe und die Ausrichtung auf die vorgegebenen Zwecke besitzt, verlieren diese ihre Funktionen in dem Maße an Bedeutung, als sie auf anderen Wegen erfolgen, und zwar durch technische Prozesse.

Im deutschsprachigen Raum waren es vor allem Popitz, Bahrdt, Jüres und Kesting[3], die mit ihrer Unterscheidung von teamartiger und gefügeartiger Struktur auf den Zusammenhang von Technik und Kooperationsform aufmerksam gemacht haben. Die moderne Technik brach mit ihrer horizontalen Verflechtung das Tabu der Bürokratie, die um der Stärkung der Zentralgewalt willen allein auf vertikale Beziehungen aufbaut.[4] Konflikte treten aber notwendig auf, wenn diese beiden Prinzipien zusammentreffen, vor allem in der gefügeartigen Zusammenarbeit

1) Lawrence, P.R. und Lorsch, J.W., Differentiation ..., a.a.O s.bes. S. 18

2) Katz, D. und Kahn, R.L., The Social Psychology ..., a.a.O., S. 312 ff

3) Popitz, H., Bahrdt, H.P., Jüres, E.A. und Kesting, H., Technik und Industriearbeit, Tübingen 1957

4) s. Bahrdt, H.P., Die Krise der Hierarchie im Wandel der Kooperationsformen, in: Mayntz, R., Bürokratische Organisation ..., a.a.O., S. 128 u. 132

wie sie das Fließband erfordert. J. Woodward[1] fand bei ihren Untersuchungen in Industriebetrieben Großbritanniens die größte Unzufriedenheit und die häufigsten Konflikte in der Großserien- und Massenfertigung, die sich heute (noch) weitgehend in Form der Fließbandarbeit vollzieht und in der der Arbeiter lediglich eine "Lückenbüßerfunktion" ausübt. Hierarchische Kontrolle und Strukturierung wird, wie wir oben bereits sahen[2], in derartigen Situationen, die wegen ihrer Einförmigkeit und der durch technische Zwänge hochgradigen Strukturiertheit ohnehin schon unbefriedigend empfunden werden, als übermäßiger Druck erlebt.

Solange bürokratische Kontrolle notwendig ist, weil weder der einzelne die koordinierende Funktion übernehmen kann, wie in der Einzel- und Kleinserienfertigung, wo er die notwendigen Arbeitsschritte kennt, sie sich einteilen kann und sie überprüfen kann, wo also die Arbeit noch eine in sich abgeschlossene Aufgabe beinhaltet, die begreifbar ist und Sinn gibt und wo eine teamartige Zusammenarbeit vorherrscht, noch die Technik selbst wie bei fortgeschrittener Technik, beispielsweise in Form der Prozeßfertigung oder an modernen Walzstraßen die aufgabenbezogene Steuerungs- und Kontrollfunktion bis auf Restbestände selbst übernimmt und lediglich eine soziale Koordination (Integration) erforderlich ist[3], wird der Konflikt zwischen den Erfordernissen des technischen Systems und denen des sozialen Systems bestehen bleiben.[4] Effizientes Führungshandeln kann in diesen Situationen nur darin bestehen, die hierarchische Kontrolle soweit wie möglich hintanzuhalten, unaufgefordert (durch offizielle Regeln) und über das

1) Woodward, H., Industrial Organization: Theory and Practice London 1965

2) s. oben: Diskussion der "Ohio-Studien", vor allem die Interpretation von House, R.J., A Path Goal Theory ..., a.a.O., S. 325

3) s. Landwehrmann, F., Industrielle Führung..., a.a.O., S.67

4) In der Einzel- und Kleinserien- sowie der Prozeßfertigung fand Woodward geringere Gegensätze zwischen den Erfordernissen des sozialen und denen des technischen Systems, s. Woodward, J., Industrial Organization ..., a.a.O., S.134, 135

formal Notwendige hinaus die Gruppe in Form von Hilfe persönlich zu unterstützen.[1] Eine empirische Überprüfung durch Schwartz[2] konnte diesen Zusammenhang bestätigen: Ausgangspunkt seiner Untersuchung war die Gouldner'sche These, die Motivation zur Gegenleistung sei eine Funktion des Wertes der erhofften Belohnung, multipliziert mit der wahrgenommenen Freiwilligkeit des Gebers. Eine freiwillige Handlung wir höher bewertet als eine aufgrund Pflicht und Regel[3].

Schwartz[4] fand, daß eine gleichzeitige Optimierung eines positiven Affekts, der Leistung und der wahrgenommenen Hilfe für die Gruppe nur bei einer teilweisen Lockerung der Regeln, speziell der weniger wichtigen, zu erreichen war, nicht dagegen bei strenger Regelkontrolle, noch bei teilweisem Verzicht, noch bei völligem Verzicht auf Regelkontrolle.

Strukturelle Lösungsmöglichkeiten sind die oben angesprochenen Verfahren der Umgestaltung der Fließbandarbeit im Sinne einer Zuordnung von umfassenderen, möglichst in sich abgeschlossenen Teilaufgaben unter möglichst kongruenter Gestaltung des Lay-out (keine aufgesplittete, kontinuierliche, sondern in sich relativ abgeschlossene und von anderen abgegrenzte Montage)[5].

1) s. ähnlich: Landwehrmann, F., Industrielle Führung ..., a.a.O., S. 92

2) Schwartz, M., The Reciprocities Multiplier: An Empirical Evaluation, in: ASQ, 9, 1964/65, S. 264-277

3) Ähnlich auch Simmel in seinem Exkurs über die Dankbarkeit: "Wo wir von einem anderen Dankenswertes erfahren haben, wo dieser "vorgeleistet" hat, können wir mit keiner Gegengabe oder Gegenleistung - obgleich eine solche rechtlich und objektiv die erste überwiegen mag - dies vollkommen erwidern, weil in der ersten Leistung eine F r e i w i l l i g k e i t (gesperrt v.Verf.) lag, die bei der Gegenleistung nicht mehr vorhanden ist": s. Simmel, G., Soziologie ...,a.a.O., S.595

4) Schwartz, M., The Reciprocities ..., a.a.O., S. 276,277

5) s. oben Punkt 6.2.2

Die Technik ist demnach keine Unveränderliche und der Zusammenhang zwischen Technik und Struktur bzw. den daraus resultierenden Prozessen ist nicht eindeutig.[1] Die Beispiele von sozialen Veränderungen innerhalb gleichbleibender technischer Strukturen und Abläufe von Guest[2], sowie die Untersuchung verschiedener sozialer Systeme, gefügeartiger und teamartiger Kooperation unter gleichen technologischen Bedingungen, über die Trist u.a.[3] berichten, unterstützen diese These.[4] Verschiedene technische Verfahren stellen jedoch unterschiedliche Anforderungen[5], d.h. sie erlauben unterschiedliche Freiheitsgrade in der Gestaltung von Organisation und Führung: In sich zusammenhängende Verfahren wie Walzstraßen stellen hohe, einzelne Maschinen mit variierendem Verwendungszweck geringere Sachzwänge. Entscheidend ist, ob der Mensch nur Glied in einer sonst technisch determinierten Kette ist oder ob er "außen vor" steht und die Technik als Mittel einsetzen kann: Das Fließband gliedert ihn in seinen Ablauf ein, während er elektronische Anlagen zur Simulation als Mittel für alternative Ziele benutzen kann. Des weiteren wird natürlich der relative Aufwand der Technik ein entscheidendes Kriterium für ihr relatives Gewicht spielen.

1) s. dazu gegensätzliche Thesen der "Aston"Gruppe (s. Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. und Turner, C., Dimensions of Organization Structure, in: ASQ, 13, 1968, S.65-105) und der von Woodward (Woodward, J., Industrial Organization ..., a.a.O.) sowie Harvey (Harvey, E., Technology and the Structure of Organizations, in: ASR, 1968, S. 247-259) und Aldrich (Aldrich, H.E., Technology and Organizational Structure: A Reexamination of the Findings of the Aston Group, in: ASQ, 17, 1972, S. 26-42). Die Aston Gruppe verneint aufgrund empirischer Untersuchungen den strengen Zusammenhang zwischen Fertigungsverfahren und Struktur, den Woodward und Harvey durch ihre Untersuchungen bestätigt finden. Pugh u.a. sehen vier Dimensionen als die entscheidenden Variablen an zur Erklärung unterschiedlicher Strukturen: 1. Strukturierung der Aktivitäten, 2. Konzentration der Autorität, 3, Linienkontrolle über den Arbeitsfluß (also keine persönlichen Kontrollmechanismen oder Selbstkontrolle) und 4. Relative Größe des Hilfspersonals (s.Pugh u.a. 1968, S. 85 ff)

2) Guest, R.H., Organizational Change, London 1962, S. 51 ff

3) Trist, E.L., Higgin, G.W., Murray, H. und Pollock, A.P., Organizational Choice, London 1963

4) s. ähnlich: Gouldner, A.W., Metaphysical Pathos and the Theory of Bureaucracy, in: Etzioni, A., Complex Organizations..., a.a.O., S. 75-78

5) Cooper R., und Foster, M., Sozio-technische Systeme in: GD, 4, 1971, S. 383-394

Auf jeden Fall sind die Fragen nach dem Zusammenhang zwischen d
der Technik und ihren organisatorischen Konsequenzen auf
e i n z e l n e Struktruvariablen zu reduzieren.

Wenn man den Prognosen über die Entwicklung der Informationstechnologie und ihrer Möglichkeiten Glauben schenken darf, wird der Bedarf an Routinearbeiten, die noch durch menschliche Arbeit zu erledigen sein wird, stark reduziert werden.[1] Das hieße, daß auch die Notwendigkeit bürokratischer Organisation damit relativ an Gewicht verliert. Die schnellere Erfassung und Aufbereitung von Daten durch die automatische Datenverarbeitung erleichtert die laufende Kontrolle und kann die bürokratische Koordination mit Hilfe von Regeln durch Programme ersetzen, die laufende Soll-Ist-Vergleiche vornehmen und nur noch Abweichungen melden. Der Zwang zur Einheitlichkeit muß damit nicht notwendig größer oder kleiner werden. Er wird eher größer, weil Programme generell gültig sein müssen, aber auf der anderen Seite sind auch die Autoritätsträger in ihrer Kontrollfunktion auf Einhaltung von Regeln entlastet. Der Grad der verkraftbaren Flexibilität kann damit steigen, besonders dort, wo die schnellere Anpassung an veränderte Gegebenheiten durch ökonomischen Erfolg belohnt wird.

[1] Schweisheimer, W., Der Einfluß der Automation auf die mittleren Führungskräfte, in: MA, Heft 4, 1967, S. 118

6.4.2.1.2 Die Wirkung der legalen Autorität auf die personbezogenen Prozesse

Direkter s o z i a l e r E i n f l u ß besteht im Grenztypus der bürokratischen Organisation alleine in der Befehlserteilung. Der Vorgesetzte befiehlt eine Handlung und der Untergebene gehorcht, aber nicht aus Zwang heraus, sondern aus freien Stücken, da er die Befehlserteilung als legitimes Mittel der legalen Autorität ansieht. Der Gehorsam ist nicht Ausdruck eines persönlichen Verhältnisses, sondern der Anerkennung der unpersönlichen Ordnung, der der Befehlende selbst untergeordnet ist, jedoch nur innerhalb eines festgelegten Sektors, der dem Amtsinhaber zusteht.[1)]

Die Existenz des Befehls ist, wenigstens teilweise,[2)] obwohl er häufig Ausdruck eines Macht-Mißbrauchs in denjenigen Situationen ist, die seiner von der Aufgabe her nicht bedürften, Indikator der Unvollkommenheit des bürokratischen Regelsystems, die ihre Ursache einerseits in den Grenzen der eindeutigen Zuordbarkeit von Mitteln zu Zielen sowie den Grenzen der Einbindung aller organisatorischen Vorgänge in eindeutige Regeln hat, und andererseits in der nicht realisierbaren Einflußstruktur eines Einweg-Informationsflusses.

In der Realität lassen sich die Prämissen des ideal-typisch entworfenen Befehlsmodells heute weniger denn je zuvor auffinden. Bereits die Klassiker sahen seine Unzulänglichkeiten und konzidierten horizontale Kommunikation und die Notwendigkeit der individuellen Konkretisierung nicht eindeutig gefaßter Willensbekundungen.[3)] Im Lichte der inzwischen erfolgten Kri-

1) s. Weber, M., Wirtschaft ..., a.a.O., S. 16o, 161

2) Der Befehl ist daneben auch immer vom rationalen Zweck-Mittel-Schema ein (logisch) notwendiger Bestandteil und kein Zeichen der Unzulänglichkeit, denn die Ziele und Regeln (Bedingungen) müssen ebenfalls per Befehl gesetzt werden.

3) s. Luhmann, N., Zweck-Herrschaft-System ..., a.a.O.

tik am Befehlsmodell erscheint es jedoch zu idealtypisch, als daß es zweckmäßiger Anhaltspunkt zur Analyse tatsächlichen sozialen Einflusses sein kann: Darum entwickelte die Forschung in der Nachfolge von Weber eine Reihe von neuen Konzepten:
Barnard[1] entwickelte ein Modell der Organisation als System der K o o p e r a t i o n zwischen Personen, deren Verhalten nicht nur rational, sondern auch irrational ist und deren Bedürfnisse nicht im bürokratischen Befehlsmodell abgesättigt sind. March und Simon[2] entwickelten dieses Modell weiter und ergänzten es vor allem in Hinblick auf die begrenzte Wissens-Lern- und Suchkapazität der Problemlöser.

Die Systemlehre[3] lenkte mit ihre Betonung von Rückkoppelungsprozessen und der Analyse von Beziehungen zwischen verschiedenen Systemen den Blick auf die Gegenseitigkeit, sowohl zwischen den Untersystemen (Abteilungen), als auch und vor allem auf das äußere, die Organisation umgebende System, das Weber durch seine innengerichtete Betrachtungsweise vernachlässigte.[4] Schließlich stellt auch die Austauschtheorie, wenigstens in ihrer von Blau[5] oder auch Gouldner[6] konzipierten Form, eine weitere Variante dar.

Wir sahen oben, daß die Ziel-Mittel-Vorstellung des Bürokratiemodells unrealistisch ist: Fehlende Ziele, divergierende Ziele, nicht operationalisierte Ziele, eine sich wandelnde Umwelt und unbeabsichtigte (unbekannte) Nebenwirkungen lassen eine strenge hierarchische Ziel-Mittel-Übersetzung unmöglich werden. Akzeptiert man diese Voraussetzung, so folgt daraus, daß der Autoritätsträger den notwendig verbleibenden Freiheitsraum gemäß subjektiven Einstellungen und Werthaltungen

1) Barnard, Ch., The Functions ..., a.a.O.
2) March, J.G. und Simon, H.A., Organizations ..., a.a.O.
3) s. Luhmann, N., Zweckbegriff..., a.a.O., s. auch: Etzioni,A. Toward a Theory of Organization, in: Etzioni,A., Complex Organizations,...,a.a.O., S.1-3
4) s. Luhmann, N., Zweck-Herrschaft-System ..., a.a.O.
5) Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O.
6) Gouldner, A.W., The Norm ..., a.a.O.

strukturieren kann. Damit geht aber, sofern dieses subjektive Element von den Untergebenen wahrgenommen wird, ein erstes nicht ausschließlich rational-bürokratisches Element in den Einflußprozeß ein. In dem Maße aber, in dem im Befehlsgeber a u c h die Person gesehen wird, legt man "soziale" Kriterien an das Verhalten an: Ein empfundenes Mehr oder Weniger am Druck in Richtung auf Regelbefolgung, ein vergleichsweise "belohnenderes" oder "bestrafenderes" Verhalten gegenüber einzelnen Mitarbeitern oder die besseren (schlechteren) Bedingungen einer Referenzgruppe in der Organisation, werden nicht mehr ausschließlich unter dem legitimen Anspruchsrecht betrachtet, sondern unter dem Gesichtspunkt subjektiver Ziele, Wertungen sowie Normen über "gerechte" Austauschrelationen.

Der Mitarbeiter legt nicht bei Betreten der Organisation sein Ziel- und Normensystem ab und streift sich ein vollkommen neues Gewand über, sondern es bleibt, allenfalls teilweise überlagert, stets wirksames Legitimationskriterium. Die Diskrepanz zwischen Kriterien der legalen Autorität und nicht formalen Kriterien wird zum einen genährt durch die Ansprüche der modernen Technik mit ihrem Zwang zur horizontalen Kooperation, zum anderen in den veränderten sozialen Relationen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen. Je stärker der Vorgesetzte auf die Sachkenntnis seines Untergebenen angewiesen ist, desto unwirksamer ist der Befehl und desto negativere soziale Konsequenzen in Form von Konflikten und Minderung der Leistungsbereitschaft hat er zur Folge.[1)] Die bürokratische Organisation kennt als Mittel zur Beseitigung dieser Konflikte aber nur ihre bürokratischen Mittel, nämlich die Aufstellung von Regeln und den Befehl zu ihrer Befolgung. Über Regeln lassen sich zwar kurzfristig Spannungen reduzieren, aber sie tragen andererseits gerade zur Perpetuierung dieser Prozesse bei, da sie desmotivierend wirken und Apathie zur

1) s. Luhmann, N., Zweck-Herrschaft-System ..., a.a.O. S.43 ff Hinzu kommt natürlich, daß der Vorgesetzte in zunehmendem Maße auch an seinem sachlichen Beitrag zur Zielerreichung gemessen wird, und zwar um so stärker, je wichtiger das Ziel der Gruppe ist, eigene, neue Lösungen zu entwerfen - und nicht fertige Lösungen in Handlungen umzusetzen. Im Zusammenhang mit der Erörterung der funktionalen Autorität werden wir auf diese Frage noch eingehen.

Folge haben, die beide ein Verhalten bewirken, das sich lediglich an der Einhaltung von Minimalstandards ausrichtet. Die geringe Effizienz als Konsequenz dieses Verhaltens gibt wiederum Anlaß zu enger Beaufsichtigung und scharfer Kontrolle, die zu neuen Spannungen führen. So gibt sich dieser von Gouldner[1] beschriebene Teufelskreis laufend selbst neue Nahrung. Crozier[2] ergänzt diesen Prozeß um die Neigung der einzelnen Individuen und Gruppen, die Schwierigkeiten, in die die bürokratische Organisation gerät, zum Verfolgen subjektiver (gruppen-egoistischer) Ziele auszunutzen. Auch auf diese Wirkungen dysfunktionalen Subjektivismus kann die Organisation wiederum nur mit Unpersönlichkeit und Zentralisierung antworten.[3]

Der Vorgesetzte wird, je ausgeprägter dieser Teufelskreis, immer stärker zum Wächter der Ordnung und Disziplin, wodurch seine übrigen Funktionen, sowohl die sachbezogenen wie die personbezogenen, leiden müssen.[4] Je geringer er diese wahrnimmt, desto geringer sein inhaltlicher Beitrag zur Zielerreichung und desto geringer sein Beitrag zum Abbau persönlicher Konflikte, die sich hemmend auf die Aufgabenerledigung auswirken.

Da mit Ausnahme der (unbürokratischen) Spitze und der untersten Ebene alle Vorgesetzten zugleich Untergebene sind, ist die Konsequenz der dargestellten Prozesse eine Rigidität in der Regelbefolgung, die der Aufgabe dann nicht angemessen sein k a n n , wenn die Mittel-Ziel Kombination, die durch Regeln fixiert wird, nicht (mehr) der optimalen Mittel-Ziel Kombination entspricht. Je undeutlicher Mittel-Ziel-Kombinationen festgelegt werden können, weil sich der Gegenstand der Aufgabe

1) s. Gouldner, A.W., Patterns ..., a.a.O., S. 178

2) Crozier, M., Der bürokratische Circulus vitiosus und das Problem des Wandels, in: Mayntz, R., Bürokratische Organisation ..., a.a.O., S. 284

3) s. Crozier, M., Der bürokratische Circulus virtiosus ..., a.a.O., S. 284

4) s. Katz, D. und Kahn, P.L., The Social ..., a.a.O., S.3o9

eindeutigen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen entzieht - wie etwa im Bereich sozialer Dienstleistung oder der Erziehung - oder weil sich die Ziele bzw. die angemessenen Mittel durch Änderungen der Gegebenheiten laufend verändern (schnell verändernde Umwelt) desto uneffizienter muß sich die Rigidität bezüglich der Regelkonformität auswirken.

Genährt wird der Teufelskreis des weiteren durch die zunehmende U n f ä h i g k e i t und U n w i l l i g k e i t, von den bürokratischen Regeln abzuweichen. Unfähigkeit zum selbständigen Handeln ist zu erwarten, wenn die Person lediglich in ihrer Funktion als Befehlsempfänger und -interpret agiert. Ihr wird damit die Möglichkeit entzogen, zu lernen, wie man eigene Ideen durchsetzt, ihre geistigen Fähigkeiten liegen teilweise brach und der Informations- und Erfahrungsinput bleibt beschränkt. Dazu tritt die Angst vor dem Neuen und Ungewissen, die mit einem ungewohnten selbständigen Handeln verbunden ist[1], während andererseits die Regeln den Grad des Ungewissen reduzieren und damit belohnend wirken.

Die von Merton beschriebene "Verschiebung von Zielen"[2] ist eine Folge dieser Unfähigkeit und -willigkeit: unter d i e s e n oben beschriebenen Voraussetzungen ist unbedingte Regeltreue ein adäquates Verhalten. Das Verhalten richtet sich nicht mehr an Zielen aus, sondern an einmal festgelegten Mitteln, auch bei Veränderung der ursprünglichen Ziele, denn Regelbefolgung führt zu Belohnungen, die die Organisation für Regeltreue festsetzt und die mit dem Vermeiden negativer Sanktionen verbunden sind, die auf Regelabweichungen ausgesetzt sind, da man sich ja stets auf genaue Regelbefolgung berufen kann.[3]

1) s. Bosetzky,H., Grundzüge...,a.a.O., S. 184
2) Merton,R.K., Bürokratische Struktur und Persönlichkeit, in: Mayntz,R., Bürokratische Organisation...,aa.O., S. 269
3) s. Gouldner,A.W., Patterns...,a.aO., S. 175

Ein bürokratisches System unpersönlicher Verhaltensregeln hat aber nicht nur negative Konsequenzen der oben beschriebenen Art, sondern ebenso wie im Falle seiner aufgabenbezogenen Funktionen auch hinsichtlich der personbezogenen Aufgabe: der Steuerung des Verhaltens auf gesetzte Ziele, Konsequenzen, die, vor allem im Vergleich zum Instrument des Befehls, durchaus erwünscht sind:

1. Verhaltensregeln verursachen geringere Kosten bei der Beeinflussung, sowohl für den Führer:a) er kann sich auf allgemein akzeptierte Regeln berufen, ohne seine eigene Person ins Spiel zu bringen und b) er braucht nur gelegentlich einzugreifen, wie für den Geführten: sein Selbst-Image leidet weniger, da die hierarchischen Unterschiede nicht so deutlich werden wie beim (persönlichen) Befehl[1].
2. Verhaltensregeln sind unpersönlich und garantieren eher gleiches Recht für alle[2].
3. Verhaltensregeln erlauben genauere Prognosen für den einzelnen im Hinblick auf die Erreichbarkeit seiner persönlichen Ziele[3].
4. Verhaltensregeln gewähren Schutz vor Willkür und Sicherheit[4].

Die spezifische Wirkung von Verhaltensregeln im konkreten Fall hängt davon ab, ob diese Regeln durch die Gruppe legitimiert sind. Die Chance zu ihrer Legitimation ist dann hoch, wenn 1. die Gruppe selbst an ihrer Aufstellung mitgewirkt hat und 2. die Regeln im Einklang mit persönlichen Zielen stehen[5].

Das bürokratische Einflußsystem, bestehend aus Verhaltensregeln und Befehl ist ein notwendiges Mittel zur Erreichung der

1) s. Gouldner, A.W., Patterns ..., a.a.O., S. 166
2) s. Strauss, G., Some Notes ..., a.a.O., S. 72
3) s. Strauss, G., Some Notes ..., a.a.O., S. 72
4) s. Gouldner, A.W., Patterns ..., a.a.O., S. 164
5) s. Gouldner, A.W., Patterns ..., a.a.O., S. 184-204

Ziele der bürokratischen Organisation, der vorhersagbaren, gesicherten und einheitlichen Ausrichtung auf die Ziele der Organisationsspitze, allerdings wie wir sahen, weder von der Aufgabe her noch von den Mitgliedern der Organisation her in der idealtypischen Reinheit verwirklichbar, weil seine Prämissen nicht zutreffen. Der Mensch ist nicht nur ein sine ira et studio auf festgelegte Aufgaben programmierbarer Amtsträger, sondern ein Mensch mit einem Bündel verschiedenartiger Ziele, von denen einzelne im bürokratischen System verwirklicht werden können, andere dagegen nicht.
Die nicht formell realisierbaren Ziele füllen die von der Bürokratie nicht erfaßbaren Leerräume aus. Hier, gleichsam auf einem "Schwarzmarkt" vollzieht sich der "informelle" Tausch, und zwar überall dort, wo die Zielerreichung des einen vom Verhalten des anderen abhängt.
In dem Grad der bewußten Duldung solcher Freiheitsräume unterscheiden sich Organisationen und manifestiert sich Führung, die sich zum einen stärker an ihrem Rückhalt in Form der legalen Autorität und zum anderen stärker an einer Autorität orientieren kann, die sich aus den nicht-formalisierten Tauschprozessen ergibt.

Raum für nicht regulierte Tauschprozesse belassen, heißt nicht, der Willkür Eingang verschaffen. Gouldner[1] zeigt überzeugend, wie die den egoistischen Austausch überlagernden Normen der Reziprozität dem sozialen System Stabilität verleihen: Zum einen verhindern sie, sofern man eben nicht durch bürokratischen Rigismus das "Sozialwesen" Mensch außen vorläßt und jeglicher sozialer Kriterien entbunden ihn zum bloßen Instrument degradiert, extreme Ungleichgewichte im Tauschprozeß.

Sie appellieren an den Inhaber der Macht (des Sanktionspotentials), sein Potential nicht durch "Ausbeutung" zu erweitern[2]:

1) Gouldner, A.W., The Norm ..., a.a.O.

2) Gouldner, A.W., The Norm ..., a.a.O., S. 174, s. auch Gouldner, A.W., Patterns ..., Der Versuch der Arbeiter, bürokratische Regeln für Sicherheitsvorschriften zu fassen, zeigt, daß die Untergebenen an solchen Regeln interessiert sind, die ihnen größere Sicherheit verschaffen.

Die Norm der Reziprozität besagt, daß der, dem etwas gegeben wurde, selbst verpflichtet ist, eine Belohnung zu gewähren. Abweichungen von dieser Norm werden allenfalls vom bessergestellten Tauschpartner erwartet: "Noblesse oblige"[1]. Dem schlechtergestellten Partner erleichtern Normen wie die 'nicht die Gabe, sondern das "Herz" anzuschauen', ungleichgewichtige Tauschprozesse nicht in Extreme wachsen zu lassen, indem sie die Verpflichtung des Schlechtergestellten zur Unterwerfung unter den Willen des Bessergestellten abmildern.[2]

Die Norm der Reziprozität verhindert auch, daß der Wert der Konformität inflatorisch abgebaut wird durch den immer geringer werdenden Zusatzgewinn, den er einbringt. Ein rein egoistisches Verhalten setzte der Gegenleistung dann ein Ende, wenn die eigenen Kosten den Wert des Erhaltenen überstiegen. Aber selbst in diesen Fällen wird vom Besitzenden eine Gegenleistung erwartet.[3]

Stabilität im sozialen System wird des weiteren erreicht durch die bindenden Verpflichtungen zur Gegenleistung, die in der Zeit zwischen Leistung und Gegenleistung entstehen. Dadurch, daß die Norm keine zeitlichen Daten und keine inhaltlichen Festlegungen setzt, ist sie ein g e n e r e l l e s Mittel zur Bindung der Tauschpartner und damit der Stabilität.[4] Es sind also gerade diese vom ökonomischen Tausch abweichenden Charakteristiken, die stabilisierende Funktion ausüben.

Das Austauschprinzip eignet sich jedoch nur dort als Mittel und als Ersatz des einseitigen Befehls, wo die Partner in direkter Interaktion stehen, d.h. für den Bereich innerhalb von Gruppen oder Abteilungen.

1) Gouldner, A.W., The Norm ..., a.a.O., S. 164
2) s. Gouldner, A.W., The Norm ..., a.a.O., S. 164
3) Gouldner, A.W., The Norm ..., a.a.O., S. 174, s.Fußnote 44
4) Gouldner, A.W., The Norm ..., a.a.O., S. 174 ff

Durch seine prinzipielle Offenheit des Ausgangs des Tausches eignet es sich jedoch nur bedingt für Situationen, in denen Einheitlichkeit und unbedingte Verläßlichkeit in Organisationen erforderlich sind. Hier müssen einheitliche Regeln in Kombination mit dem Befehl als einem gelegentlich notwendigen Mittel - vor allem wenn schnelles Handeln erforderlich ist oder grobe Regelabweichungen vorliegen - zu ihrer Durchsetzung Platz greifen.

Ebenso wie die bürokratische Organisation den Menschen in seinen sozialen Beziehungen nur unvollkommen berücksichtigt, spricht sie auch nur einen Teil der Z i e l e des Menschen an. Sie kommt zweifellos dem elementaren Bedürfnis nach einer strukturierten Umwelt, nach Absorption von Unsicherheit, nach Bequemlichkeit, nach Schutz sowie nach Projektions- sowie Identifikationsmöglichkeiten entgegen. Auch dem Bedürfnis nach Macht bzw. Einfluß über andere wird Rechnung getragen.[1)] Nicht oder nur in geringem Maß werden dagegen das Bedürfnis nach Autonomie und Unabhängigkeit, das Leistungsmotiv, das Bedürfnis nach Selbstbestätigung und Selbstverwirklichung sowie das Bedürfnis nach persönlichen Beziehungen im bürokratischen Modell berücksichtigt.

Das entscheidende Moment für unsere Fragestellung liegt darin, daß die bürokratische Organisation das Verhalten des Organisationsmitgliedes nur in geringem Maße mit dem Erfolg dieses Verhaltens verknüpft. Verschiedene Grade der Leistung werden nicht honoriert durch verschieden hohe positive oder negative Sanktionen. Wenn nicht "silberne Löffel gestohlen"werden, ist der Bürokrat seiner Belohnungen sicher. Dieses Merkmal der Bürokratie unterstützt die oben genannte Angst vor dem Neuen und in ihrer Folge den Widerstand gegen alles Neue.

1) s. dazu Crozier, M., Der bürokratische Circulus vitiosus ..., a.a.O., S. 279

Die bürokratische Organisation ist aber nicht nur der R a h m e n, innerhalb dessen bestimmte Ziele mehr oder weniger zum Zuge kommen können, sie wirkt vielmehr zielprägend und zielsetzend. Ebenso wie im Bereich der aufgabenbezogenen Prozesse in der bürokratischen Organisation die Problemlösungsfähigkeiten unterentwickelt sind bzw. verkümmern, schafft sich diese Struktur auch im personbezogenen Bereich die ihr affinen sozialen Bedingungen; denn mit der Veränderung von Zielen geht eine Veränderung in den Verhaltensweisen einher. Wir wollen hier nicht auf die schon sprichwörtliche "Deformation" der "bürokratischen" Persönlichkeit eingehen mit ihrer für den Außenstehenden allzu großen Neigung zur Verläßlichkeit (oder Pedanterie), zur Regel-Hörigkeit oder auch ihrer übergroßen Ängstlichkeit und ihrem Konservatismus[1], sondern eine spezifische Eigenschaft, und zwar die oben diskutierte Aufgaben- und Personbezogenheit: Führung in einer bürokratischen Organisation (und: je bürokratischer desto mehr) ist stark aufgabenbezogen orientiert, weil über verschiedenartige Kanäle, die unten angeführt sind, Einfluß in Richtung auf ein distanziertes, unpersönliches, amtsmäßiges Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Untergebenem ausgeübt wird, und zwar nicht nur durch gruppen-bezogene Einflüsse wie sie Fiedler[2] unterstellt, sondern eher über Einflüsse, die in der Gesamtstruktur begründet liegen und ihren Niederschlag in den Zielen der Organisationsmitglieder finden:
Die Organisation verfügt dabei über folgende Einflußkanäle:

1. ihr Sanktionspotential;
2. ihr Normensystem, darunter fallen z.B. der "Korpsgeist" und "Zunftstolz" der Bürokraten[3];
3. die Erfahrungen, die ein Organisationsmitglied in der Organisation macht und die sich auf die E r w a r t u n g en

1) s. dazu: Merton, R.K., Bürokratische Struktur ..., a.a.O., S. 270
2) s. Fiedler, F.E., A Theory ..., a.a.O.
3) s. Merton, R.K., Bürokratische Struktur ..., a.a.O., S. 270, 271

über die Zielerreichungsgrade auswirken; Erwartungen beeinflussen wiederum, so lautet die Prämisse unseres theoretischen Ansatzes, den W e r t, den man Zielen beimißt;

4. die Fähigkeiten, die sie fördert und hemmt, beeinflussen den Wert von Aktivitäten, für die man diese Fähigkeiten benötigt: was man gut tun kann, tut man gern[1];

5. die durch Regeln eingeübten Verhaltensweisen nehmen intrinsischen Wert an, einen Prozeß, den Merton[2] als Zielverschiebung (s.oben) bezeichnet und den Allport[3] als grundsätzliche Tendenz zur funktionellen Autonomie von Zielen deklariert;

6. die erwarteten und sanktionierten Verhaltensweisen, die, sofern sie in Dissonanz mit Zielen der Person stehen, im Wege der Rationalisierung (dennoch) Eingang in das Zielsystem finden können;

7. die Übung in Verhaltensweisen, die das Eingeübte gerne verrichten läßt, w e i l es eingeübt ist und darum geringe Kosten verursacht, während das Neue mit höherem Aufwand verbunden ist.

Daneben kann bürokratisches Verhalten eine R e a k t i o n s f o r m auf momentane Situationen der Angst und Unsicherheit sein: Mangel an Vertrautheit mit den Prozeduren einer Organisation, wie bei Neueintritt, diffuse Rollenerwartungen, mangelnde Unterstützung und persönliche Unsicherheit über die Richtigkeit von Entscheidungen lassen strenge Regelbefolgung zu einem Mittel werden, das wieder sicheren Boden gibt.[4]

1) s. Allport, G.W., Entstehung und Umgestaltung der Motive, in: Thomae, H., Die Motivation ..., a.a.O., S. 496

2) Merton, R.K., Bürokratische Struktur ..., a.a.O., S.269

3) Allport, G.W., Entstehung ..., a.a.O., S. 492 ff

4) s. Blau, P.M. und Scott, W.R., Formal Organizations ..., a.a.O., S. 98 sowie: Gouldner, A.W., Patterns ..., a.a.O., S. 100 ff

Eines der meist diskutierten Probleme[1] der Organisationslehre rührt aus dem Widerstand der "professionell" orientierten Spezialisten gegen bürokratische Regeln und den "Befehlston" sowie ihrer geringen I d e n t i f i k a t i o n mit dem organisatorischen System als Konsequenz ihrer Ausrichtung an den auf Autonomie ausgerichteten Normen der Wissenschaft und Standards ihrer Referenzgruppen von Wissenschaftlern außerhalb der Organisation über angemessenes wissenschaftliches Arbeiten.[2]

Unvereinbarkeiten ergeben sich also sowohl zwischen den aufgabenbezogenen F u n k t i o n e n der Spezialisten und Generalisten wie zwischen ihren persönlichen Zielen. Die Lösung zur Vereinigung der Gegensätze über die Strukturierung der Organisation im Sinne eines Linien-Stab-Modells erwies sich als problematisch.[3] Die Konstruktion von Stellen, die lediglich beraten, also einseitig nur geben, ohne im Gegenzug ein Äquivalent zu erhalten, widerspricht den Normen des sozialen Tausches und ist der Grund für die häufig zu beobachtende subjektive Uminterpretation der Beratungsrolle in eine Tauschrolle. In jüngerer Zeit wurden neue Lösungsmöglichkeiten[4] vorgetragen, deren empirische Überprüfung aber entweder aussteht oder aber, wie im Fall der Studien zur Partizipation in Organisationen, bislang keineswegs verläßlich und überzeugende Resultate erbrachte.

Je eher die Organisation den Motiven ihrer Mitglieder gerecht wird, desto höher die Motivation zur Leistung, vorausgesetzt sie bindet die Leistung an die Befriedigung dieser

1) s. dazu die verschiedenen Beiträge in: Mayntz, R., Bürokratische Organisation ..., a.a.O., Dritter Teil

2) Barnes, L.B., Organizational Systems ..., a.a.O., S. 2o ff

3) s. Bosetzky, H., Grundzüge..., a.a.O., S. 144 ff

4) s.Landwehrmann, F., Organisationsstrukturen ..., a.a.O., der in der Errichtung von Koordinationsstellen eine zweckmäßigere Lösung sieht, s. auch das Konzept der "Modular Organisation" von Witte, s.: Witte, E., Innovationsfähige ..., a.a.O.; s. auch: die Konzepte zur Demokratisierung von Organisationen in der angelsächsischen Forschung: s.dazu den Überblick von Ziegler, H., Strukturen ..., a.a.O., S. 2o1-229

Motive. Das bedeutet, daß professionelle Mitglieder umso höher motiviert sind, je mehr die Organisation ihnen die Verfolgung ihrer Ziele nach exakter und fundierter Problemlösung sowie autonomen Arbeitsbedingungen gestattet, daß Linien-Mitglieder jedoch umso höher motiviert sind, je stärker ihre auf das reibungslose Funktionieren und den internen Aufstieg abzielenden Motive befriedigt werden.

Dadurch werden aber K o n f l i k t e zwischen den unterschiedlich orientierten und handelnden Mitgliedern hervorgerufen[1], deren Wirkungen im bürokratischen Modell als Störung der Ordnung erscheinen, im Modell der Systemtheorie[2] oder dem Austauschkonzept[3] jedoch als unumgänglich und zweckmäßig zur Klärung von Zielen, Festigung von Untergruppen sowie zur Anpassung und Entwicklung der Organisation gesehen werden.[4]

Dennoch kann natürlich auch unter diesem Aspekt keine Organisation in einem dauernden Konflikt[5]-Zustand leben, da er mit Instabilität verbunden ist. Gerade die bürokratische Organisation ist darum bestrebt, Konflikte zu beseitigen und zwar durch die ihr eigenen Mittel, d.h.: Verhaltensregeln, eine Strategie, die sich bei emotional aufgeladenen und das Verhalten prägenden (echten) Konflikten in empirischen Untersuchungen als nicht wirksam erwies.[6] Effiziente Verfahren, die eher für nicht-bürokratische Organisationen typisch sind, bestehen darin, in offener Auseinandersetzung[7] Konsensus

1) Bosetzky, H., Grundzüge ..., a.a.O., S. 144 ff

2) Luhmann, N., Zweckbegriff ..., a.a.O., S. 229

3) Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O., S. 288 ff

4) s. vor allem dazu: Coser, L.A., Theorie sozialer Konflikte, Neuwied und Berlin 1972

5) Man sollte den Konflikt von den sachlichen Interessengegensätzen trennen und ihn für solche Phänomene reservieren, in denen die gesamte Person mit ihren Zielen involviert ist Coser bezeichnet entsprechend nur solche Konflikte als "echt", die als Mittel zur Zielerreichung dienen, nicht die "Konflikte" um ihrer selbst willen (s.Coser, L.A., Theorie ..., a.a.O., S. 56)

6) s. dazu Blake, R.R., Shephard, H.A. und Mouton, J.S., Managing Intergroup Conflict, in Industry, Houston, Texas 1964

7) s.dazu: Lawrence, P.R. und Lorsch, J.W., Differentiation... a.a.O., S. 41 ff, die fanden, daß offene Konfrontation eine Integration am förderlichsten erwies.

in den Zielen herzustellen, z.B. durch Abbau überspitzter Forderungen, so daß die Ziele nunmehr vereinbar sind und nicht die Erlangung des einen nur auf Kosten des anderen möglich ist, oder aber, wo dies nicht möglich, im Versuch, zu gegenseitig akzeptablen Übereinkünften zu gelangen.

Bürokratische Systeme sind schließlich keine l e r n e n d e n Systeme: Ihr Ziel ist die Wahrung des Status quo, da sie nur dann Ordnung, Stabilität und Verläßlichkeit erreichen kann.

Ihr Ziel ist es, die inneren Prozesse wie den Verkehr mit der Umwelt (u.a. dem Kunden) in ihre Regeln zu fassen, aber nicht zu fragen, inwieweit ihre Regeln den Bedürfnissen ihrer Mitglieder wie denen der Klienten entsprechen und angepaßt werden müssen. Ist die bürokratische Organisation gezwungen, sich mit der Umwelt adaptiv auseinanderzusetzen, gliedert sie sich vielfach lernende Untersysteme (Stabsabteilungen) an, deren Wirkung auf das bürokratische System aber darunter leidet, daß man ihre Kompetenz stark beschränkt. Die unterschiedlichen Orientierungen und Verhaltensweisen von Bürokraten und Professionellen sind ein zusätzliches Hemmnis für eine wirkungsvolle Veränderung der bürokratischen Organisation im Sinne einer Anpassung an veränderte Bedingungen. Besonders im Bereich der Massen- und Großserienfertigung ergeben sich Probleme der Zusammenarbeit zwischen Stab und Linie.[1] In der Prozeßindustrie dagegen, in der sich die Funktionen von Stab und Linie annähern, sind die Probleme der Zusammenarbeit geringer.[2]

Aber selbst in Stabsabteilungen ist Lernen keine Selbstverständlichkeit. Je stärker man bürokratische Elemente: feste Ziele, hohe Statusdifferenzierung, geringe Autonomie, fest-

1) Woodward, J., Industrial Organization ..., a.a.O., S.llo ff

2) Woodward, J., Industrial Organization ..., a.a.O., S. 96

gelegte Kompetenzen, in derartige Abteilungen hineinbringt, desto ineffizienter werden sie, gemessen an ihrer spezifischen Funktion, neue Lösungen zu finden.[1)]

Um bürokratischen Tendenzen zu entgehen, greift man heute vielfach zum Instrument der Projektgruppe, einer Gruppe, die bestimmte Aufgaben in einem festgelegten Zeitabschnitt, bestehend aus speziell für diesen Zweck zusammengestellten - der Hierarchie entliehenen - Mitgliedern, zu lösen hat.[2)]

Die dem freien Informationsaustausch, der hier gerade erwünscht ist, entgegenstehende Statusdifferenzierung als Folge ungleichgewichtiger Tauschprozesse läßt sich durch Mitgliedschaft in mehreren Projektgruppen oder unterschiedlich zusammengesetzten Projektgruppen bei jeweils neuen Aufgaben mindern: Jedes Mitglied besitzt dadurch Erfahrung, die nur ihm bzw. ihm nicht allein zueigen ist. Damit besitzt es ein gleichwertiges Gut in Prozessen der Beratung. Es ist nicht gezwungen, Rat gegen Unterwerfung einzutauschen. Mit der Anzahl der Experten in der Gruppe steigt die Angebotselastizität und verringert sich der Preis, den der Nachfrager für sein Ratholen entrichten muß. Außerdem wird die gegenseitige Beratung dadurch gefördert, daß das Ratholen bei einem Kollegen, der bereits mit ähnlichen Problemen schon einmal zu tun hatte, nur geringe "Selbst-Kosten" verursacht; denn man fragt keinen fachlich Qualifizierteren, sonderen anders Qualifizierten um Rat.[3)]

1) s. Barnes, L.R., Organizational Systems ..., a.a.O.

2) s. Bleicher, K., Auf dem Wege zu systemorientierten Organisationsformen, in: ZfO, H. 1, 1973, S. 57 ff

3) s. dazu Barnes, L.B., Organizational Systems ..., a.a.O., S. 144 ff, S. 15o ff

6.4.2.2 Die Effizienz funktionaler Autorität

Die Ausführungen zur legalen Autorität ließen ihre Stärken und Schwächen erkennen: Die Stärken der bürokratischen Organisation ergeben sich aus der Geeignetheit zur Beherrschung eines großen Apparates bei Konstanz der Aufgaben, differenzierter, teilautomatisierter Technik, einer konstanten Umwelt, ihrer Befriedigung der Bedürfnisse nach Sicherheit, Einfluß (Macht) und Strukturiertheit. Die Schwächen zeigen sich bei flexiblen, komplexen und wechselnden Aufgaben, einer Technik, die horizontale Prozesse erfordert, bei der Anpassung an eine sich schnell wandelnde Umwelt, bei der Befriedigung der Bedürfnisse nach Autonomie, Selbstverwirklichung, Selbstbestätigung und im Umgang mit sozialen Prozessen eines sich frei entwickelnden sozialen Tauschs. Das Fazit war: Je nach Zielen der Organisation ist ein Mehr oder Weniger an Bürokratie effizient.

Demgegenüber scheint die funktionale Autorität gerade das leisten zu können, was der legalen Autorität versagt ist, tritt sie doch zunehmend häufig in Organisationen gerade dort auf, wo es um eine auf spezialisiertem Sachverstand beruhende Problemlösung zur Findung neuer, angemessenerer Mittel geht[1)], bzw. in kleinen Organisationen, die weitgehend auf spezialisierte Problemlösung ausgerichtet sind, z.B. Ingenieur- oder Architektenbüros.

Jedoch haben bereits die Ausführungen über die Schwierigkeiten, die der bürokratischen Organisation im Umgang mit den "Sachverständigen" entstehen, gezeigt, und die weitere Auseinandersetzung mit der auf funktionaler Autorität beruhenden Struktur wird dies noch deutlicher werden lassen,

1) Pelz, D.C. und Andrews, F.M., Scientists ..., a.a.O.; s. auch Bosetzky, H., Grundzüge ..., a.a.O., S. 132

daß das Nebeneinander dieser beiden Autoritätsstrukturen, sei es in dem größeren Gesamt einer Organisation, sei es, mit der Konsequenz einer Komplementärlegitimation, vereint in einer Person, Konflikte aufwirft, die in der gänzlich unterschiedlichen Legitimationsquelle und den andersartigen Interaktionsstrukturen und -prozessen ihre Ursache haben.[1)]

Daß bislang kein in sich derartig stimmiger und geschlossener Idealtypus der auf funktionale Autorität fußenden Organisation wie der von Weber entworfene Typus der bürokratischen Organisation vorliegt, mag daran liegen, daß, abgesehen von kleinen Organisationen, durchgehend funktional strukturierte Organisationen empirisch nicht anzutreffen sind, während der von Weber beschriebene Idealtypus große Ähnlichkeit mit den hinlänglich bekannten bürokratischen Organisationen besitzt.

Die bis heute geschlossenste und konsequenteste, und wie bei Weber idealtypisch konstruierte Darstellung der funktionalen Autoritätsstruktur ist die von Hartmann[2)]:

"Die kennzeichnenden Eigenschaften der funktionalen Autorität umschließen geachtete Sachverständigkeit als Legitimitätsgrund, objektive und direkte Demonstration der Sachkunde als Legitimitätsbeweis, Weisung oder Auftrag als Äußerung der Autorität und kritische Prüfung als Form der Folgeleistung. Funktionale Autorität besteht grundsätzlich pro tempore, aber die zu beeinflussende Partei kann zum Legitimitätsverständnis gezwungen werden. In der Praxis ist diese Art Einfluß stabiler und der Legitimitätsbeweis weniger zwingend als theoretisch vorgestellt."

Die diesen Einflußbeziehungen am ehesten entsprechende Organisationsform charakterisiert Hartmann durch:[3)]

- eine Tendenz zur Teilung der Einflußwege (S.1o5) (also keine einheitliche Befehlshierarchie, sondern diverse Einflußwege)

1) s. dazu: Ziegler, H., Strukturen ..., a.a.O., S. 151 ff, der auf die Probleme der Komplementarität der beiden Autoritätsarten hinweist

2) s. Hartmann, H., Funktionale Autorität ..., a.a.O., S. 61

3) Die Seitenzahlen in Klammern beziehen sich auf: Hartmann, H., Funktionale Autorität ..., a.a.O.

- eine flache und graduell abgestufte Hierarchie (S. 106)
- eine hohe Mobilität im Aufstieg und Abstieg (S. 106)
- eine geringe hierarchische Distanz zwischen "Vorgesetzten" und "Untergebenen" (S. 106)
- eine hohe Labilität in der Autoritätsbeziehung: Die funktionale Autorität steht in einer unaufhörlichen Legitimitätskrise (S. 59)
- eine hohe Autonomie (S. 79)
- Angehörige mit hohem Grad an spezialisiertem Wissen und professionellen Standards bezüglich ihrer Aufgaben (S. 23/24)

Der Vergleich der so definierten funktionalen Autorität mit den oben verwendeten Begriffen zur Aufgabenbezogenheit des Führerverhaltens ist dadurch erschwert, daß in der Aufgabenbezogenheit auch ein Element der legalen Autorität enthalten war, sofern diese das Einhalten festgelegter Prozeduren beinhaltete, und daß die Begriffe der Aufgabenbezogenheit sich stets auf empirisch beobachtbare Verhaltensweisen des Führers bezogen, während der von Hartmann definierte idealtypische Begriff Übersteigerungen der beobachtbaren Wirklichkeit bezeichnet.

Das Problem der Verwendung idealtypischer Begriffe liegt darin, daß Handlungsprämissen gesetzt werden, die keineswegs die Realität abbilden, daß aus diesen Prämissen Ableitungen für soziale Prozesse und Strukturen gezogen werden, daß aber gleichwohl Aussagen über deren Wirkung und Effizienz getroffen werden, die Realitätscharakter beanspruchen. Scheinen die Aussagen ein wenig zu konstruiert, bleibt als Ausweg eine leerformelhafte, aufgrund irgendeiner nicht spezifizierten oder gar abgesicherten empirischen Erfahrung, Korrektur am Idealtypus, die sich wie folgt gibt: "In der Praxis ist diese Art Einfluß (gemeint ist die auf Sachver-

stand beruhende, d.Verf.) stabiler und die Legitimitätsbasis weniger zwingend als theoretisch vorgestellt."[1)]

Daß bei einem derartigen Vorgehen keine Parallelen zwischen spezifischen empirisch beobachteten Verhaltensweisen, die als aufgabenbezogen charakterisiert werden, und der idealtypisch formulierten funktionalen Autorität festzustellen sind, ist dann nicht verwunderlich. Verwunderlich ist dagegen, daß sich ein Autor überhaupt auf die mühevolle Suche nach solchen Gleichläufigkeiten begibt.[2)]

Um den Typus der funktionalen Autorität in unsere Analyse einbeziehen zu können, werden daher, gerade was seine personbezogenen Prämissen angeht, Korrekturen angebracht, die entweder verstümmelt, weil der Typus ganz auf die Aufgabenerledigung abgestellt ist oder aber verzerrt sind, weil er funktionalistisch an der bestmöglichen Aufgabenerledigung orientiert ist. Diese Korrekturen haben ihre Grundlage in der e i n e n Konzeption über den sozialen Tausch, und nicht spezifischen Bildern eines homo rationalis, eines homo faber, eines homo oeconomicus usw.

1) Hartmann, H., Funktionale Autorität ..., a.a.O., S. 61

2) So bei Hartmann, der Vergleiche zwischen seinem Typus der funktionalen Autorität und Kategorien der empirischen Sozialforschung, wie denen von Bales u.a., herzustellen versucht.

6.4.2.2.1 Die Wirkung der funktionalen Autorität auf die aufgabenbezogenen Prozesse

Hinsichtlich der a u f g a b e n b e z o g e n e n P r o z e s s e besitzt die Struktur der funktionalen Autorität[1] Eigenschaften, die der P r o b l e m l ö s u n g adäquat sind: Der selbständiges Arbeiten gewohnte Spezialist ist eher fähig als der weisungsgewohnte Bürokrat, sich selbst Z i e l e zu setzen oder Unterziele aus Oberzielen abzuleiten, Probleme zu analysieren, I n f o r m a t i o n e n herbeizuschaffen und auszuwerten, A l t e r n a t i v e n des Vorgehens zu entwickeln und darunter die den Zielen angemessensten a u s z u w ä h l e n.[2]

Geringe Statusdifferenzen und eine flache Hierarchie erhöhen die Partizipationsrate und den freien Austausch von Informationen, Prozesse die zur Problemlösung erforderlich sind. Einfluß aufgrund von Sachverständigkeit läßt die sachlichen Kriterien bei der Abwägung der Alternativen im Vordergrund stehen. Professionelle Standards über Exaktheit des Vorgehens, Kontrollverfahren und Güte der Lösung unterstützen die allein auf die Sache gerichtete und der Rationalität entsprechende Problemlösung. Die hohe Autonomie erlaubt unkonventionelle und uneingeschränkte Suche nach neuen Lösungen durch vielfältige, freigewählte Kontakte, und zwar gerade auch mit Angehörigen anderer Arbeitsgruppen.[3]

Eine Organisation auf der Grundlage funktionaler Autorität ist aus den genannten Gründen auch flexibler als die bürokratische Organisation. Sie vermag Komplexität zu redu-

1) Die folgenden Ausführungen orientieren sich vornehmlich am Merkmal der Legitimierung in der Sachverständigkeit

2) s. dazu Barnes, L.B., Organizational Systems..., a.a.O., insbesondere den Vergleich bürokratischer und "funktionaler" Strukturen in Stabsabteilungen, S. 72 ff, s. auch unsere Ausführungen zur demokratischen Führung (s.bes. Punkt 6.1.3)

3) s. Barnes, L.B., Organizational Systems..., a.a.O., S.29ff s. dazu auch: Witte, E., Innovationsfähige Organisationen ..., a.a.O., S. 23

zieren[1] durch sachgerechte, unter veränderten Bedingungen jeweils angepaßte Lösungen und nicht durch Regeln, die die Umwelt nur in einer ihrer existenten Struktur angemessenen Form berücksichtigen.

Die Spezialisierung läßt angesichts der durch sie bedingten Heterogenität der Gruppe gegenseitige Stimulation, Bereicherung und auch Korrektur erwarten.[2]

Die genannten Prozesse lassen die funktionale Autorität insbesondere zur I d e e n f i n d u n g fähig erscheinen, sowohl was die Quantität wie die Qualität der Ideen angeht, wenngleich die Qualität einer wissenschaftlich gründlichen und exakten Vorgehensweise eher als die Quantität entspricht und den "Professionellen" geneigt sein läßt, dem Kriterium der Qualität höhere Präferenz einzuräumen.

Effizienzmindernd wirken sich die Schwierigkeiten aus, die der funktionalen Autorität aufgrund ihrer "geringen Organisiertheit" und ihrer hohen Differenziertheit entstehen. Die Bedingung der formalen Struktur als Voraussetzung für Integration und Koordination wurde bereits mehrfach erwähnt[3]: Aufgaben müssen verteilt werden, aufeinander abgestimmt, zeitlich geregelt und Personen zugeordnet werden, Arbeiten, die in einer Gruppe mit laufend veränderter Zusammensetzung, unterschiedlichem Rollengefüge und variablen Kommunikationskanälen und -mitteln stets wieder neu bewältigt werden müssen.

Aus der Differenziertheit entstehen zusätzliche Probleme:
- Der Spezialist ist nur gewöhnt in seiner Sprache sich aus-

1) s. Blau, P.M. und Scott, W.R., Formal Organizations ..., a.a.O., S. 247
2) s. dazu unsere Ausführungen zu Punkt 6.2.3
3) s. oben: S. 252

zudrücken. Daraus ergeben sich Verständigungsschwierigkeiten.

- Der Spezialist überblickt nur seinen Bereich und legt nur oder vor allem die Kriterien seiner Disziplin an, diejenigen anderer Disziplinen oder übergeordnete Kriterien der Organisation sind ihm weniger vertraut.[1)]
- Der Spezialist kennt in geringerem Maße als der Generalist Zusammenhänge zwischen Abläufen, die über seine Arbeitsgrenzen hinausgehen.
- Der Spezialist ist stark an Normen der Eigenständigkeit und Individualität orientiert, was eine Integration von Teillösungen zu einer einheitlichen Gesamtlösung erschwert.

Die Strukturierung ist demnach nur e i n Mittel, das den Rahmen für die Koordination abgibt, die Einigung auf eine gemeinsame Lösung aber verlangt willentliche Einigung der Beteiligten in einem Prozeß der gegenseitigen Beeinflussung, und zwar sowohl innerhalb der Experten wie zwischen Spezialisten und Koordinatoren oder Generalisten. Bei der auf Sachverstand ausgerichteten Lösungssuche ist sicherlich der Anteil rational ableitbarer Konsequenzen aus Oberzielen und situativen Bedingungen zwecks Finden der angemessensten Alternative höher und Konsensus-Regeln sowie höhere Bereitschaft zur Einigung auf eine Alternative durch die aufgrund der Autonomie stärkere Partizipation an der Zielfindung erhöhen die Chance eines frei gewählten gemeinsamen Entschlusses, dennoch aber scheint auch eine funktional fundierte Organisation nicht des Mittels der legalen Autorität und der Macht entbehren zu können.[2)]

1) Blau und Scott sprechen von der Ignoranz administrativer Kriterien: Blau, P.M. und Scott, W.R., Formal Organizations ..., a.a.O., S. 246

2) s. Gouldner, A.W., Patterns ..., a.a.O., S. 221-224

Die von Landwehrmann[1] vorgeschlagenen Koordinationsstellen im Organisationstypus K sind darum auch nach bürokratischem Muster strukturiert; daher vermögen sie zwar dem einen Dilemma bürokratischer Organisationen: dem Stab-Liniensystem abzuhelfen, durch die fachlich fundiertere Ausstattung des formalen Entscheiders, nicht aber dem zweiten Dilemma, dem Widerspruch in den Zielen einer auf Stetigkeit, Verläßlichkeit und Durchsetzung eines vorgegebenen Willens und einer auf bestmögliche Sacherledigung, hohe Variabilität und gegenseitigen Einfluß ausgerichteten Organisation[2].

Auch die D u r c h f ü h r u n g von Entschlüssen ist nach der bisherigen Erfahrung im Rahmen teils bürokratisch strukturierter Organisationen auf die Hilfe der legalen Autorität und der Macht angewiesen, vor allem, wenn sie unter Zeitdruck steht.[3]

Die K o n t r o l l e in funktionalen Autoritätsstrukturen bezieht sich stärker auf die Sache als auf die "Linientreue" wie in der bürokratischen Organisation: Funktionale Autorität verlangt als Eingangsvoraussetzung den Nachweis der Befähigung, ihr Träger ist der dauernden Kontrolle von Kollegen ausgesetzt, er verfügt über ein Wissen und Fertigkeiten in der Technik der Kontrolle und seine professionellen Standards sichern ein Mindestmaß an Kontrolle auch in Fällen, in denen externe Kontrolle fehlt. Allerdings hängt die Effizienz der Kontrolle ab von den Kontrollkriterien, die verwendet werden: Die Effizienz ist umso höher, je stärker die Art und Gewichtung der Kontrollkriterien

1) s. Landwehrmann, F., Organisationsstrukturen ..., a.a.O., S. 95-105
2) s. Ziegler, H., Strukturen ..., a.a.O., S. 167
3) s. Witte, E., Innovationsfähige Organisationen ..., a.a.O.

den Zielen der gesamten Organisation bzw. übergeordneten Einheit entsprechen.

Mit zunehmender Rationalität der Entscheidungsprozesse in Organisationen, die eine Konsequenz der gestiegenen Ausbildung, speziell der Professionalisierung ist, die gefördert wird durch die wachsende Erkenntnis (und deren Vermittlung) über Entscheidungsabläufe , die ermöglicht wird durch die zunehmende Tendenz zu langfristiger Planung und damit Zielfestlegung sowie die wachsende Verwendung quantitativer Entscheidungstechniken (Operations Research) und Simulationstechniken, deren Verwendung durch die Angebote der heutigen Informationstechnologie erweitert und vereinfacht ist, wird die funktionale Autorität, allein unter ihrer aufgabenbezogenen Effizienz, an Bedeutung relativ zur bürokratischen Autorität wachsen. Solange aber die Z i e l e von außen vorgegeben und ihre Erreichung kontrolliert wird[1], ist eine Organisation ohne ein bürokratisches Gerüst nicht denkbar, das allerdings als Folge der Gegensätzlichkeiten der beiden Strukturen Veränderungen in Richtung eines geringeren Bürokratiegrades unterworfen sein wird. Abnehmen wird vermutlich insbesondere die Bürokratie des "Mittelbaus", der sich stärker zusammensetzen wird aus Experten, die über Koordinationsstellen integriert werden oder auch selbst im Wege von Gruppenentscheidungen zu einem Konsensus finden.

[1] Diesen Aspekt der von außen auferlegten Herrschaft zählt Bosetzky zu den die Bürokratie konstituierenden Variablen: s. Bosetzky, H., Grundzüge ..., a.a.O., S. 39 f

6.4.2.2.2 Die Wirkung der funktionalen Autorität auf die personbezogenen Prozesse

Die typische Form des s o z i a l e n E i n f l u s s e s in der Organisation aufgrund funktionaler Autorität ist die gegenseitige Beeinflussung und nicht der Befehl.[1] Der Einflußempfänger ist zugleich Einflußnehmer über seine kritische Prüfung, seine Anregung und seinen Mitentscheid.[2]
Das Merkmal der flachen Hierarchie bedeutet für die Relation Vorgesetzter-Untergebener, daß die Kontrollspanne relativ (im Vergleich zur bürokratischen Hierarchie) hoch ist und darum der Vorgesetzte gar nicht in der Lage ist, enge Beaufsichtigung vorzunehmen. Damit kommt er den E r w a r t u n g e n der Spezialisten entgegen, die sich im Tausch gegen die Erfüllung des Autonomie-Zieles in geringerem Maße gegen Einfluß von seiten des Vorgesetzten sperren, wodurch das Ausmaß des effektiv werdenden Gesamteinflusses steigt.

Je höher die gegenseitige Einflußnahme der Spezialisten untereinander wie zwischen Führer und Mitarbeitern, desto stärker die Prozesse der Stimulation, Bereicherung, Korrektur, Kritik sowie der Angleichung von Zielen (Kriterien), des Austausches von Erfahrungen zwischen verschiedenen Disziplinen und damit desto weiter das Blickfeld und desto leichter die Verständigung über die Disziplinen hinweg. Verstärkt wird die gegenseitige Einflußnahme durch die infolge der geringen hierarchischen Distanz zwischen Vorgesetztem und Untergebenen relativ niedrigen Kosten des Rat-Holens. Der positive Zusammenhang zwischen der Höhe der gegenseitigen Einflußnahme und der Effizienz zählt zu den durchgängig aufgefundenen Ergebnissen von Unter-

1) s. Hartmann, H., Funktionale Autorität ..., a.a.O., S. 6o ff

2) Hartmann, H., Funktionale Autorität ..., a.a.O., S. 61

suchungen einzelner Gruppen und Abteilungen[1], wie gesamter Organisationen.[2]

Die auffallenden Unterschiede der sozialen Prozesse und Strukturen in der bürokratischen und der funktional fundierten Organisation lassen, gerade beim idealtypischen Vorgehen, leicht vergessen, daß nicht hie Bürokraten und hie Forscher oder Experten miteinander kooperieren, sondern M e n s c h e n , die lediglich durch die soziale Struktur in ihrem Verhalten stark geprägt sind. Die Problematik der einseitigen Konstruktion sozialer Prozesse und Strukturen ist dann besonders groß, wenn sich in diese Bilder Wertungen einschleichen: Die Bürokratie verkörpert dann den Inbegriff alles Unerwünschten, die Organisation aufgrund funktionaler Autorität den Inbegriff alles Erwünschten.

Die folgenden Ausführungen sollen darum deutlich machen, daß sich auch in der funktional geprägten Struktur Tauschpartner gegenüberstehen, die nicht nur in ihren Zielen auf bestmögliche, rationale Sacherledigung sowie auf persönliche Ziele der Selbstverwirklichung, Selbstbestätigung und Unabhängigkeit ausgerichtet sind, die den aufgabenbezogenen Zielen noch am ehesten entsprechen, sondern auch Ziele verfolgen wie die nach Sicherheit, Stetigkeit, Verläßlichkeit, nach Einfluß, Macht und Prestige, die offensichtlich nicht zum eingangs wiedergegebenen idealtypischen Modell der funktionalen Autorität passen.

Sicherheit, Stetigkeit und Verläßlichkeit sind aber in der labilen Situation, wie sie das Modell der funktionalen Autorität[3] unterstellt, gefährdet: Position und Rolle sind dauernden Veränderungen ausgesetzt infolge der unaufhörlichen

1) s. Barnes, L.B., Organizational Systems ..., a.a.O., S.3o

2) s. unsere Ausführungen über "Einflußnahme in Organisationen", speziell die angeführten Untersuchungen von Tannenbaum u.a. Tannenbaum, A.S., Control ..., a.a.O.

3) s. Hartmann, H., Funktionale Autorität ..., a.a.O., S.59

Legitimitätskrise.[1] Vermutlich wird gerade der ältere Mitarbeiter stärker auf Gewißheit und Sicherheit angewiesen sein und darum bestrebt sein, absichernde Verfahren und Regeln zu finden.

Streben nach sozialem Einfluß, Macht und Aufstieg stehen einer flachen, graduiert abgestuften und nur geringe soziale Distanz aufweisenden funktionalen Autoritätsstruktur ebenfalls entgegen. Vergleicht man die beiden Personengruppen, derjenigen, die mehr an extrinsischen Belohnungen, die die Organisation zu vergeben hat, orientiert sind, sowie derjenigen, die an intrinsischen Belohnungen, die in der Aufgabenbewältigung liegen, orientiert sind, mit der bekannten Rollendifferenzierung des "Partikularisten" und "Universalisten"[2] bzw. des "Lokalen" und "Kosmopoliten"[3], so ergeben sich folgende Entsprechungen: Der "Lokale" tendiert stärker nach persönlichen Bindungen, nach festgelegten Regeln, nach Einfluß im System, der "Kosmopolit" stärker nach Einfluß im Fachgebiet, über seine Organisation hinaus sowie nach Erreichung fachlicher Ziele. Der erstere entspricht stärker dem "Bürokraten", der letztere dem "Experten". Auch die Rollendifferenzierung zwischen dem "Tüchtigen" und dem "Beliebten"[4] geht in einigen charakteristischen Merkmalen mit der Differenzierung des "Lokalen" und des "Kosmopoliten" überein. Diese Rollen aber auf bestimmte Personengruppen zu fixieren, etwa den Linienmanager und den Spezialisten, hieße diese Typologie idealtypisch und damit unrealistisch überspitzen. Sowohl aus der Kleingruppen- wie der Großgruppenforschung wissen wir, daß diese Typen in vielfachen

1) Hartmann, H., Funktionale Autorität ..., a.a.O., S. 59

2) s. Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O., S. 38

3) Die Differenzierung geht auf Merton zurück: s. Merton, R.K., Patterns of Influence: Social and Cosmopolitan Influentials, in:Merton, R.K., Social Theory and Social Structure, Glencoe Ill., 1957, S. 387-436; s. auch: Gouldner, A.W. und Newcomb, E.R., Eine Untersuchung über administrative Rollen, in: Mayntz, R., Bürokratische Organisation ..., a.a.O., S. 239-248

4) s. Bales, R.F. und Slater, Ph.E., Role Differentiation ..., a.a.O.

Mischformen auftreten: In der Kleingruppe verkörpert der "Fusionist"[1] beide Rollen, im Bereich der Organisation der "Koordinator"[2], im politischen Bereich die "vermittelnden Führer".[3]

Nicht berücksichtigt werden im idealtypischen Modell darüber hinaus Strategien zur Beibehaltung bestehender Status-Differenzen oder deren Vergrößerung: Das Potential und die Chance dessen, der sich an der Spitze einer Gruppe befindet bzw. ohnehin einflußreich ist, zur Vertuschung von Fehlern, zum Abschirmen, Horten, Verzerren von Information sowie vielerlei weiterer Strategien sind größer als das der weniger Einflußreichen.[4]

In einem Gebiet wie dem der Naturwissenschaften und der Technik, in dem angestammtes Wissen sehr schnell veraltet, ist der Spezialist nach einer Reihe von Jahren den jüngeren, besser ausgebildeten Spezialisten unterlegen, wenn es um die rein fachliche Befähigung geht. Eine flache Hierarchie mit geringer Abstufung wäre unter diesen Bedingungen eine zunehmende Bedrohung für diese Spezialisten, Strategien zur Bewahrung eingenommener Positionen und zur Erlangung höherer Positionen erscheinen in dieser Situation als angemessene Verhaltensweisen.

Je stärker die Spezialisten sich in ihrer Orientierung den "Lokalen" mit ihrer stärkeren Ausrichtung auf Werte, die nur über andere Gruppenmitglieder zu erlangen sind, annähern, desto eher sind Zugangsbeschränkungen, Absicherung, Filterung u.ä. Strategien zu erwarten. Die Organisation hat jedoch, in begrenztem Rahmen, Mittel zur Hand, um lokale oder universalistische Orientierung zu beeinflussen?[5] Will sie extreme Organi-

1) s.Bales, R.F. und Slater, Ph.E., Role Differentiation ..., a.a.O.
2) Landwehrmann, F., Organisationsstrukturen ..., a.a.O.
3) Lowry, R.P., Who's Running this Town?, New York 1965
4) s.dazu: Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O., S. 194
5) s.zum Folgenden: Barnes, L.B., Organizational Systems ..., a.a.O., S. 72-loo

sationen, also weder dem bürokratischen Modell auf der einen Seite noch dem Modell einer rein wissenschaftlich, an Außengruppen (Wissenschaft) orientierten Gruppe von Professionellen zuzurechnende Typen vermeiden, so gelingt ihr das in dem Maße, in dem sie ein weiteres Spektrum von Zielen der Spezialisten erfaßt - und nicht wie die bürokratische Organisation: über Reglementierung konformen Verhaltens. Dem Ziel nach Anerkennung kann sie Rechnung tragen, indem sie Gelegenheiten zu häufigen Kontakten i n n e r h a l b der Organisation über v e r s c h i e d e n e E b e n e n hinweg anregt, z.B. durch Mitgliedschaft in verschiedenen heterogen zusammengesetzten Projektgruppen. Damit ist der Spezialist nicht allein auf die Achtung seiner Referenzgruppen außerhalb der Organisation angewiesen. Des weiteren wirkt man mit dieser Strukturierung der Tendenz der "ausgleichenden Gerechtigkeit" entgegen, die hohen Status denen zukommen läßt, die hohe Investitionen, vor allem in Form der Ausbildung getätigt haben und niedrigen Status denen, die geringere Aufwendungen investiert haben. Den Zielen nach Zugehörigkeit und Akzept in der Gruppe kann sie entgegenkommen, indem sie die Person nicht nur in ihrer Eigenschaft als Funktionsträger, sondern als soziales Wesen anspricht und ihr Gelegenheit gibt, diese Ziele im Rahmen von Interaktionen soweit wie möglich verwirklichen zu lassen.

Schließlich kann sie dem Ziel des Spezialisten nach Autonomie entgegenkommen durch Schaffung von Freiheitsräumen, die sachgemäße (und nicht regelgemäße) Mittelauswahl zulassen.

Wichtig ist, daß die genannten Ziele gleichzeitig befriedigt werden, will man Situationen einer bürokratischen "Wissenschaftsverwaltung" und einer Mehrheit unzusammenhängender Wissenschaftler mit "außengerichteten" Ambitionen vermeiden.

Der gemeinsame Nenner der genannten Möglichkeiten, die Bereitschaft der Spezialisten zu erhöhen, ihre Fähigkeiten im Rahmen des organisatorischen Kontextes einzusetzen und Bedingungen zu schaffen, die einer effizienten Problemlösung dienlich sind, ist die Berücksichtigung des ganzen Menschen und nicht lediglich des rationalen Problemlösers. Übertragen auf die Führung besagt diese Folgerung, daß die Chance der Einflußnahme mit dem Grade des personbezogenen Verhaltens steigt bzw. rein aufgabenbezogenes Verhalten diese Chance reduziert, ein Fazit, das sich bereits aus der Diskussion um die Aufgaben- und Personbezogenheit ergab. Eine genauere Analyse des P r o z e s s e s der Legitimierung wird das Gegensätzliche und das gleichzeitige Aufeinander-Angewiesensein dieser beiden Führungskomponenten verdeutlichen:

Ein wichtiges Ziel im Rahmen von Tauschprozessen ist das Bedürfnis nach Anerkennung in der Gruppe: Funktionale Autorität verlangt zum einen die Wissens- und Fähigkeitsdemonstration, damit überhaupt ersichtlich ist, daß der Betreffende einen wertvollen Beitrag zum Ziel erbracht hat.[1)] Hinzutreten muß aber zum anderen die soziale Anerkennung, weil erst sie die eigentliche Basis der Legitimität ist: Demonstrierte fachliche Fähigkeit, die nicht von der Gruppe als wertvoller Beitrag zur Erreichung des Gruppenziels anerkannt wird, verschafft allenfalls Respekt.

Im Unterschied zum Respekt schätzt in der Autoritätsbeziehung die Gruppe a l s G r u p p e den Beitrag des Autoritätsträgers und verschafft ihm damit ein Einflußpotential innerhalb einer Zone der Legitimität, das im Falle der funktionalen Autorität zwar schmaler ist als bei den auf allgemeinen Werten

1) Hartmann, H., Funktionale Autorität ..., a.a.O., S. 58

basierenden Typen der legalen oder auch traditionalen Autorität[1], das aber entgegen der Hartmann'schen Konzeption ebenfalls kreditierte Einflußchance gegenüber Einflußnehmern bedeutet und nicht in jedem Einflußakt und nicht in der in nicht-legitimierten Relationen üblichen Form einer kritischen Prüfung unterzogen wird, sondern eher auf einer teilweise indifferenten Einstellung beruht. Gerade diese in Gruppennormen begründete Verfestigung von Einflußbeziehungen ist eine wichtige Eigenschaft, die funktionale Autorität nicht zu einer derart labilen Erscheinung macht, die ihr Hartmann[2] oder auch Bosetzky[3] attestieren.

Die Legitimisierung ist kein belangloser Routineprozeß: (1) Er bedeutet eine Veränderung des status quo, (2) er verändert den Status der übrigen Gruppenmitglieder, vor allem der Personen mit hohem Status und (3) er ist zu Beginn mit größerer Unsicherheit über Zielerreichungen verbunden als die Situation im status quo.

Diese antizipierten Kosten müssen von den antizipierten Belohnungen aufgewogen werden, soll die Demonstration der Fähigkeit (der Respekt) in Legitimität (Autorität) umschlagen.

Die ambivalente Einstellung zu einer Person, die ihre Fähigkeiten zur Schau stellt, hat noch eine vierte Quelle: (4) Um fachliche Anerkennung zu finden, muß sich der Aspirant fachlich h e r v o r t u n. Seine Fähigkeit im Umgang mit anderen Menschen, seine persönlichen Qualitäten müssen notwendig in dieser Phase der Aufgabenbezogenheit untergeordnet werden, was diese Person als "ekelhaften Streber", "versessen in der Aufgabe" oder "Fachidioten" erscheinen läßt.

1) Hartmann, H., Funktionale Autorität ..., a.a.O., S. 53,54

2) s. Hartmann, H., Funktionale Autorität ..., a.a.O., S. 59

3) So spricht Bosetzky beispielsweise von der "Zerbrechlichkeit der Ordnung" oder permanenten "Richtungskämpfen": s. Bosetzky, H., Grundzüge ..., a.a.O., S. 186-192

(5) Schließlich bedeutet gemäß der Norm der Reziprozität jede erfolgbringende Vorleistung seitens des Autoritäts-Aspiranten eine Verpflichtung zur Gegenleistung: zur sozialen Anerkennung. Da die übrigen Gruppenmitglieder die gefragte Fähigkeit nicht besitzen - sonst hätte man ihm nicht die Gelegenheit zur Demonstration seiner Fähigkeiten gegeben - können sie nur gegenleisten in Form der Anerkennung. Die Legitimierung ist also gepaart mit der unerwünschten Verpflichtung zur Unterordnung.

Die Antizipation dieser Verpflichtung ist ein weiterer Grund für die Notwendigkeit kostenmindernder Strategien auf seiten der Legitimitätsaspiranten (natürlich auch der Träger von Autorität).

Eine häufig zu beobachtende Verhaltensweise der Anwärter auf (Inhaber von) Autorität ist die Konzilianz in Gruppen-angelegenheiten von minderer Bedeutung, die nicht von zentralem Werte für die Gruppe sind. Durch das Eingestehen persönlicher Schwächen baut sich ein Teil der Statusdifferenz wieder ab. Zugleich vermögen sich die weniger Einflußreichen wieder mit dem Einflußreichen zu identifizieren. Gemeinsamkeiten in weniger wichtigen Fragen sind Belohnungsquellen, die das Band zwischen den Gruppenmitgliedern und den (dem) Einflußreichen wieder festigen. Die Autoritätsperson wird sympathisch, sie ist wieder "einer von uns".

Aber auch vom Verhalten der wenig einflußreichen Gruppenmitglieder hängt das Ausmaß der Integration ab, die durch den Wettbewerb um Status geschwächt ist: Die Suche nach Bestätigung, nach Gemeinsamkeiten dient dem Aufbau bzw. der Festigung des durch die Unterlegenheit getrübten Selbstbildes. Die Selbstsicherheit und das Vertrauen in sich selbst haben gelitten und bedürfen der "Wiederaufrüstung".

Techniken dazu gibt es viele, denn ohne sie könnte die Mehrzahl der Menschen nicht vor sich bestehen. Wir nannten oben bereits mehrfach das Mittel der Rationalisierung zur Wiederherstellung der intrapersonalen Konsonanz. Der Rückzug aus dem Wettbewerb um Status ist ein weiteres Mittel, weil es den Zugang zum anderen wieder öffnet: die ambivalenten Gefühle gegenüber dem, der den Status bedroht, der neue Verpflichtungen einleitet, verschwinden im Augenblick des Rückzuges. Eine exhibitionistische Selbstabwertung aber wäre ein inadäquates Mittel, weil die Interaktion mit diesem Gruppenmitglied keine Belohnungen mehr erbrächte. Die soziale Anerkennung durch den anderen steigt mit der Bewertung des anderen: Anerkennung von einem bedingungslosen Ja-Sager oder einem wenig geachteten Gruppenmitglied stellt keinen Wert dar. Darum muß sich ein Gruppenmitglied, will es akzeptiert und geachtet werden, attraktive Qualitäten aufweisen: Empirische Untersuchungen[1] ergaben, daß Gruppenmitglieder in untergeordneten Positionen um der sozialen Anerkennung willen ihre Qualitäten bezüglich der zentralen Erfordernisse der Gruppe abwerteten, um nicht den Status des Partners mit höherem Status zu bedrohen. Gleichzeitig betonten sie ihre Qualitäten in Bereichen, die von weniger zentraler Bedeutung waren, um geschätzte Interaktionspartner zu bleiben.

Hinter den globalen Begriffen der Aufgabenbezogenheit und der funktionalen Autorität verbergen sich differierende Verhaltensweisen, deren einzelne Analyse erst ein spezifisches Autoritätsniveau, d.h. die Breite der Legitimitätszone, den Grad der Indifferenz und den Grad des Akzepts zu erklären vermögen.

Die Blau'sche Analyse der Tauschprozesse in einer Abteilung

1) s. Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O., S. 53

einer Aufsichtsbehörde[1] zeigte, daß Führung über funktionale Autorität um so wirksamer war, je weiter der Bereich, in dem sie zur Zielerfüllung beitrug - dies war das Fazit unserer vorangegangenen Erörterung - und je geringer die negativen Konsequenzen bei Verfolgen dieser Ziele.[2] Das Ausmaß an Autorität wuchs in dem Maße, in dem sich der Führer oder auch Gruppenmitglieder sowohl als kompetente Ratgeber erwiesen, als auch durch Geduld, Zugänglichkeit, Berücksichtigung von Normen der Gruppe, Verzicht auf Profit aus der überlegenen Position heraus und Zurückstellen von Eigeninteresse die Kosten des Ratholens möglichst gering hielten.

Effiziente Führung, die sich auf Sachverständigkeit gründet, zeichnet sich danach durch drei Merkmale aus:

1. In der aufgabenbezogenen Sphäre übt der Führer einen aktiven Part in Form der Beratung und Hilfestellung für seine Gruppe aus.

2. Die dennoch anfallenden Kosten der Beratung lassen sich nur durch personbezogenes Verhalten reduzieren.

3. Die Effizienz der Problemlösung, für die eine funktionale Struktur gerade geeignet erscheint, steigt in dem Maße, in dem die soziale Differenzierung unter den Problemlösern gering gehalten wird, und zwar dadurch, daß Häufigkeit und Ausmaß der Verpflichtung im Prozeß des Ratgebens und -holens sich auf einem geringen Niveau bewegen und auf möglichst viele Gruppenmitglieder möglichst gleichmäßig verteilt sind.

1) s. Blau, P.M., The Dynamics of Bureaucracy, Chicago 1967, s. bes. S. 108 ff

2) Auch diese Konsequenz wurde bereits deutlich bei der Erörterung des Prozesses der Gewinnung von Autorität.

6.4.2.3 Die Effizienz personaler Autorität

In ihrer Legitimitätsbasis gleicht die personale Autorität der legalen Autorität, weil sie wie diese auf der gemeinsamen Anerkenntnis sozialer W e r t e beruht, Werte, die sich jedoch in einem Fall auf die institutionalisierte Form der Zusammenarbeit beziehen, im anderen Fall auf das sub-institutionalisierte Verhalten. Die Basis der personalen Autorität ist damit ungleich weiter als die der legalen Autorität, als hier der ganze Mensch angesprochen ist, dort nur der Mensch in bestimmten Rollen oder Beziehungen.

Im Unterschied zur funktionalen Autorität genügt zum einen bereits der Besitz wertvoll erachteter Eigenschaften: Es ist nicht erst die belohnende Demonstration, die den Einfluß legitimiert.

Nicht der absolute, objektive Besitzgrad entscheidet über die soziale Anerkennung, sondern der relative, vermeintliche: es kommt darauf an, wie man sich im Vergleich zur Referenzperson sieht.

Eine zweite Quelle der personalen Autorität liegt in den Belohnungen, die sie ihren Empfängern in Form der Realisierung persönlicher Ziele (Bedürfnisse) sowie der Erfüllung von Gruppennormen verschafft.

Die erstgenannte Form der personalen Autorität wird oft als Autorität, die auf Identifikation (referent power[1]) beruht, bezeichnet. In der idealtypisch überspitzten Form ist es die Weber'sche Charismatische Autorität[2]. Es war diese spezifische Form der Führung durch den "großen", außeralltäglichen (geltenden), vorbildhaften Führer, welche die frühen

1) French,Jr., J.R.P. und Raven, B., The Bases..., a.a.O., S. 161 ff

2) Weber, M., Wirtschaft ..., a.a.O., Bd.I, S. 179 ff

Vertreter des Eigenschaftsansatzes zum Gegenstand ihrer Studien gemacht haben und welche sie in den Augen der Vertreter des Situationsansatzes als ideologiebeladene elitäre Führungstheorie erscheinen ließ; aber charismatische Führung lebt allein durch den F ü h r e r . Je stärker die Form der Führung zur Mitführung der Geführten wird, je mehr sie der Beeinflussung durch die Gegebenheiten (Normen z.B.) unterliegt, desto mehr nähert sich diese führer-zentrierte Führung der interaktiven (situativen) Führung an; echte charismatische Führung aber setzt sich gerade über die Gegebenheiten hinweg. Darin liegt ihre Außeralltäglichkeit begründet.

Diese extreme Form der Führung soll, da sie "spezifisch wirtschaftsfremd"[1] ist - man kann auch sagen: der Führung in formalen Organisationen, wie sie hier Gegenstand der Analyse ist, entgegengesetzt - , nicht weiter erörtert werden.

Die Autorität aufgrund personbezogener Belohnungen ist bereits bei der Erörterung der legalen und funktionalen Autorität immer wieder berücksichtigt worden, was auf ihre Notwendigkeit zur Erfüllung spezifischer Funktionen hinweist.

Die personale Autorität entspricht weitgehend dem bereits eingehend erörterten Konzept der Personbezogenheit. Im Unterschied zu dieser impliziert sie jedoch, daß der personbezogene Einfluß des Führers von der Gruppe als Gruppe anerkannt und der Akzept dieses Einflusses in einer bestimmten Zone der Legitimität von allen Gruppenmitgliedern erwartet wird.

Der Inhaber personaler Autorität hat sich bereits durch die Belohnungen in Form seines auf die persönlichen Ziele der Mitglieder eingehenden Verhaltens ein solches Maß an Kredit

1) Weber,M., Wirtschaft...,a.a.O., Bd. I, S. 181
In der bürokratischen Organisation ist es häufig der "Herrscher", der charismatisch führt, der sich unbürokratisch verhält bzw. so verhalten muß: s. dazu Bosetzky, H., Grundzüge....,a.a.O., S. 281 ff

verschafft, daß Einflußversuche nicht erst dann akzeptiert werden, wenn die Einflußempfänger nach reiflichem Abwägen der Vor- und Nachteile zum Entschluß gekommen sind, daß es für sie vorteilhaft ist, dem Einfluß Platz zu geben. Vielmehr setzt in der Zone der Legitimität wie im Falle der zuvor diskutierten Autoritätsarten das ökonomische Abwägen, wenigstens teilweise, aus und macht einem unterschiedlichen Grad der Indifferenz Platz.

Die Funktion der personalen Autorität liegt zum einen in der Milderung oder Beseitigung der Quellen von Frustrationen oder ihrer Auswirkungen[1]. Wir nannten im Laufe der Arbeit eine Reihe solcher Frustrationen: der Aufschub von Belohnungen (z.B.: Zusatzausbildung wird erst dann honoriert, wenn der nächste Turnus der Beförderungen fällig ist), die Aufteilung der Arbeit in Einzelarbeiten, die wenig interessant sind und Monotonie-Gefühle entstehen lassen, der unpersönliche Rhythmus der technischen Anlagen, die physische Beschwernis, ausgehend von der Arbeit und der Umgebung, aber auch: die Undurchschaubarkeit des Systems, die rein sachlich bestimmte Interaktion, die Anonymität des einzelnen usw. Sie alle (und weitere mehr) empfindet der einzelne als Hemmnisse bei seinem Bestreben zur Verwirklichung seiner persönlichen Ziele (Sicherheit, Strukturiertheit der Situation, physisches Wohlbefinden usw.).
Ein Eingehen auf diese Frustration k a n n ihre Konsequenzen mildern. Die Aussprache mit dem Vorgesetzten oder Gruppenmitgliedern vermag die Gemeinsamkeit der Lage empfinden lassen, man ermutigt sich gegenseitig, rationalisiert die gegebenen Verhältnisse (anderswo ist es ja auch nicht besser) oder "läßt Dampf ab" (Katharsis).

Es mag aber auch sein, daß die Aussprache die unbefriedigenden Empfindungen noch verstärkt und damit nicht zur Span-

1) House, R.J., A Path Goal Theory ..., a.a.O., S. 324

nungsminderung, sondern -steigerung führt.[1] Die Offenlegung der Lage kann ihre ganze Ausweglosigkeit und die Hilflosigkeit offenbaren, die zuvor verdrängt oder nicht gesehen wurde. Eine weitere Funktion der personalen Autorität liegt in der Hilfe bei, bzw. Förderung, der Erreichung der Ziele eines Individuums und der Gruppe.

Die bereits zitierte Untersuchung von Pelz[2] kam zu dem Fazit, daß personbezogenes Handeln aber nur dann als Hilfe zur Zielerreichung empfunden wird und nur dann auch die Bereitschaft zur Verfolgung der aufgabenbezogenen Ziele verstärken kann, wenn der Vorgesetzte gleichzeitig Einfluß auf höhere hierarchische Ebenen zur Durchsetzung von Maßnahmen hat, die eine höhere persönliche Zielverwirklichung zur Folge haben.

Ist die Organisation, basierend auf legaler Autorität, eine "Organisation ohne den Menschen"[3], da dieser im wesentlichen als rational handelndes Wesen gesehen wird, eingesetzt zum Zweck der Erfüllung der vom "Herrscher" gesetzten Ziele, ist die Organisation, basierend auf funktionaler Autorität, eine "Organisation von aufgabenorientierten Experten", so läßt sich eine personale Autoritätsstruktur überspitzt als solche von "Menschen ohne Organisation"[4] bezeichnen. Dieser Typus der "Organisation" ist in einer Reihe von dualistischen Theorien als Kontrast-Typus zur bürokratischen Theorie entworfen worden[5]: Gouldner war einer der ersten, der die gegenläufigen Entwicklungen zur "klassischen" Organisationslehre - Bürokratie-Theorie, Taylor'sche Theorie sowie die Administrativen Management-Theorien von Gulick, Urwick, Haldane und anderen[6] aufzeigte, die ihre Wurzeln haben zum

1) House, R.J., A Path Goal ..., a.a.O., S. 323, 324
2) Pelz, D.C., Influence ..., a.a.O.
3) Bennis, W.G., Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority, in: ASQ, 4, 1959/60, S. 263
4) Bennis, W.G., Leadership Theory ..., a.a.O., S. 266
5) s. dazu: Staehle, W., Organisation ..., a.a.O., S.36-62
6) s. Bennis, W.G., Leadership Theory ..., a.a.O., S. 263

einen in sozialreformerischen Gegenbewegungen[1], gerichtet auf die "Ver-Gemeinschaftung" des entfremdeten und entseelten Menschen[2], zum zweiten in der Wiederentdeckung der Gruppe (Mayo, Roethlisberger, Dickson) sowie in Organisationstheorien, die die Unzulänglichkeit der bürokratischen Theorie aufzeigten.[3]

Gouldner unterteilt die Organisationsmodelle in "rationale Modelle"[4]. Das sind vor allem die Bürokratie-Theorien - und die "naturalen" Modelle, das sind Modelle, die den Menschen und seine Bedürfnisse in den Vordergrund stellen, auch auf Kosten formaler Erfordernisse.

Besonders deutlich kommen die auf personaler Autorität basierenden naturalen (organischen) Prämissen, Hypothesen und Werte in den Modellen der "Human-Relations-Lehre" zum Ausdruck, die Bennis wie folgt zusammenfaßt:[5]

1. Führung ergibt sich aus der Situation heraus. Nicht die formale Autorität entscheidet.
2. Die Organisation ist ein Organismus und kein mechanisch zusammengesetztes Gefüge.
3. Die Gruppe steht im Mittelpunkt.
4. Die unerwünschten Konsequenzen von Entscheidungen verhindern genaue Vorhersagen. Also verzichtet man auf Regeln.
5. Autorität entspringt aus Normen, die sich im Interaktionsprozeß entwickeln.
6. Untergebene und Vorgesetzte, sofern man zwischen beiden überhaupt noch unterscheiden kann, bilden Gruppen mit gleichen Interessen

1) s. dazu Janowsky, B., Das Problem der sozialen Organisation, Diss., Köln 1970, S. 24-26

2) s. Janowsky, B., Das Problem ..., a.a.O., S. 24, 25

3) s. Etzioni, A., Toward a Theory ..., a.a.O., S. 1,2

4) Gouldner, A.W., Organizational Analysis, in: Merton, R.K., Broom, L. und Cottrell, Jr., L.S., Sociology Today, New York, 1962, S. 400-428

5) Bennis, W.G., Leadership Theory ..., a.a.O., S. 272

7. Nicht externe Anreize binden die Mitglieder an die Organisation, sondern die gemeinsamen Normen.

8. Der Führer koordiniert, vermittelt, gleicht aus und hilft dem einzelnen wie der Gruppe bei ihrer Entwicklung.

9. Die Wahrnehmung der externen Realität ist geprägt von Normen der Referenzgruppe.

Dieses Modell stand und steht auch heute noch im Mittelpunkt zahlreicher gruppendynamischer Seminare, die ihre Vorläufer in den Seminaren am "National Training Laboratory in Bethel, Maine" haben, deren Ziel es war, unter Zugrundelegung der Ergebnisse sozialpsychologischer Forschung, vor allem der von Lewin und seiner Mitarbeiter, Verhaltensänderungen herbeizuführen, die dem zugrundeliegenden Bild vom Menschen, wie es im beschriebenen Modell zum Ausdruck kommt, möglichst weitgehend entsprechen sollten.[1)]

Man erkannte im weiteren Verlauf der Forschung bald, daß die Vorstellung der Organisation als einer großen Familie glücklich und harmonisch zusammenlebender Menschen einem Wunschbild entsprach.[2)] Formale Organisationen, so sah man nun deutlicher, nachdem beide Extreme, "Person" und "Sache", einseitig im Vordergrund gestanden hatten, sind Gebilde mit einer grundlegenden Antinomie zwischen den Zielen der Organisation und den Zielen der in ihnen arbeitenden Menschen.[3)] Die Folgerungen, die man zog, unterschieden sich aber in der Gewichtung der einen oder anderen Seite: Eine Reihe von Autoren beschäftigte sich mit der Frage der Angleichung der formalen Organisation an die Bedürfnisse ihrer Individuen[4)], eine andere Gruppe, fragte wertneutraler, nach den Einflüssen der "Situation", die eine stärkere Gewichtung individueller oder organisatorischer Bedürf--

1) s. Bennis, W.G., Leadership Theory ..., a.a.O., S. 27o, 271

2) s. Etzioni, A., Soziologie ..., a.a.O., S. 7o-82

3) s. Etzioni, A., Soziologie ..., a.a.O., S. 7o

4) Insbesondere die individual-psychologischen Ansätze von Argyris, McGregor, Hertzberg und Maslow sowie das Modell von Likert: s. Straus, G., Some Notes ..., a.a.O., S. 45, s. dazu: Janowsky, B., Das Problem ..., a.a.O., S.31-35; s. Bennis, W.G., Leadership Theory ..., a.a.O., S. 272-287

nisse zweckmäßig erscheinen läßt. Eine dritte Gruppe schließlich betrachtet die Versuche der Veränderung von Organisationen in Richtung auf stärkere Anpassung an die Bedürfnisse ihrer Mitglieder als humanitär und illusionistisch[2] und vertraut vielmehr auf formale Techniken und Verfahren, die auf optimale Sach-Zielerfüllung ausgerichtet sind.[3]

Da die erste Gruppe dem Modell einer auf personaler Autorität ruhenden Beziehungen am ehesten entspricht, abgesehen von den Human-Relations-Modellen, sollen sie Ausgangspunkt der nachfolgenden Erörterungen sein.

1) Hierunter lassen sich die "Strukturalisten" zählen: S. Etzioni, A., Soziologie ..., a.a.O., S. 7o ff Bürokratisches und Organisches Modell werden hier als Endpunkte von Skalen aufgefaßt. Die Ausprägung auf diesen Skalen wird in Abhängigkeit zur "Situation" gesehen: Je nach Aufgabe, Größe, Struktur usw. der Organisation erscheinen unterschiedliche "Zwischentypen" geeignet. Bosetzky hat diese dualistischen Modelle zusammengefaßt unter den beiden Typen der "bürokratischen" und "assoziativen" Organisation. (s. Bosetzky, H., Grundzüge ..., a.a.O., S. 124-128. Allerdings sind im assoziativen Typ - wie in den meisten Gegentypen zur bürokratischen Organisation personale und funktionale Autorität zusammengefaßt.

2) s. Dederra, E., Partizipation-neues Schlagwort oder echte Zukunftshoffnung? in: FB, 2o, 1971, S. 8o

3) darunter fallen die "Neuen Managementtechniken": Management by Objectives,...by results usw.: s.z.B. Fuchs-Wegner, G., Management by ..., a.a.O.

6.4.2.3.1 Die Wirkung der personalen Autorität auf die aufgabenbezogenen Prozesse

Z i e l s e t z u n g und P l a n u n g sind im System der "New Patterns" von Likert[1] ein Prozeß, der durch die gesamte Organisation geht und an dem alle beteiligt sind. Durch ein System vermaschter Gruppen ist gewährleistet, daß die Ziele aufeinander abgestimmt sind. In dem Zielbündel sind Ziele der Organisation und Ziele der Mitglieder aufeinander abgestimmt. Gleichzeitig ist ein hinlänglicher Freiheitsraum zur selbständigen Konkretisierung von Unterzielen belassen.

Diese Prämissen von Likert stehen aber im deutlichen Widerspruch zu unseren eigenen Prämissen:

1. Ziele werden teilweise von außen vorgegeben. Die Organisation ist nicht frei in ihrer Zielsetzung.[2] Am deutlichsten wird die Beschränkung der Zielsetzungsfreiheit in der Verwaltung sichtbar; aber auch Gegebenheiten wie die moderne Technologie stellen Rahmenbedingungen dar, die kaum noch Variabilität erlauben.
2. Die Prämisse eines abgestimmten Zielsystems verkennt den Machtaspekt, der mit der Aufstellung von Zielen bzw. der Ableitung von Unterzielen verbunden ist.[3]
3. Die Kongruenz von sachlichen und personbezogenen Zielen ist selbst unter veränderten organisatorischen Bedingungen eine Wunschformel: Unsere bisherigen Ausführungen haben die Antinomie von Sache und Person vielfach deutlich werden lassen.

Bezüglich der Effizienz eines Systems, das nach Gemeinsamkeiten in der Sache wie zwischen Sache und Person sucht - im Rahmen

1) s. Likert, H., The Human Organization, 1967, S. 14-24
2) Bosetzky, H., Grundzüge ..., a.a.O., S. 39, 40
3) s. March, J.G., Theory ..., a.a.O., S. 187

der verbleibenden Möglichkeiten - läßt sich aus unseren Erörterungen folgern, daß dieser Prozeß zeitaufwendig und konfliktgeladen ist. Er läßt sich allenfalls in kleinen überschaubaren Organisationen mit Mitgliedern ähnlicher Erwartungen und Voraussetzungen erreichen, nicht aber in Großorganisationen mit heterogener Mitgliedschaft und Anonymität der Beziehungen.

Die P r o b l e m l ö s u n g im Modell der Personalen Autorität[1] ist gekennzeichnet durch hohe Partizipation, hohen gegenseitigen Einfluß, Offenheit in der Interaktion, Vertrauen der Partner und rationales Abwägen anhand aufgaben- wie personbezogener Kriterien. Unsere Ausführungen zur Problemlösungsgruppe sowie zur Partizipation haben gezeigt, daß nur unter bestimmten Bedingungen derartige Problemlösungsprozesse zu erwarten sind.

Zand[2] konnte in einer empirischen Studie nachweisen, daß Vertrauen unter Problemlösern die Effizienz der Problemlösung und ihrer Verwirklichung steigern kann. Er definierte Vertrauen als eine Folge von Handlungen, die die Verletzbarkeit einer Person gegenüber anderen Personen erhöhen, deren Verhalten sie nicht unter Kontrolle hat, und zwar in einer Situation, in der die negativen Konsequenzen aus einem Mißbrauch der erhöhten Verletzbarkeit schwerwiegender sind als die positiven Konsequenzen, die entstehen, wenn die erhöhte Vertetzbarkeit nicht mißbraucht wird.

Zand fand, daß Gruppen, in denen Vertrauen im definierten Sinne herrschte, die Ziele und Probleme der Gruppe deutlicher herausgearbeitet wurden, Informationen offener getauscht wurden, was ihren Realitätsgehalt erhöhte, intensiver nach neuen Lösungen gesucht wurde und die Bereitschaft zur Durchführung der Lösung höher war.

1) s. Likert, R., Human Organization ..., a.a.O., S. 14-24

2) Zand, D.E., Trust and Managerial Problem Solving, ASQ, 17, 1972, S. 229-239

K o o r d i n a t i o n [1] erfolgt im Likert'schen Modell über ein System vermaschter Gruppen. Dadurch daß jedes Organisationsmitglied mindestens zwei Gruppen angehört, in der Regel dagegen mehreren Gruppen, glaubt man einen stärkeren Austausch von Information aus unterschiedlichen Bereichen fördern zu können, Mißbrauch von Informationen und Abkapselung von Gruppen verhindern und die gegenseitige Bereicherung steigern zu können. Dieses Prinzip scheint vor allem angebracht in Organisationen mit instabiler Umwelt, wechselnden Aufgaben[2] sowie Mitgliedern, die bereit und fähig sind, ihre Ziele selbst zu vertreten und durchzusetzen.[3]

Das Problem der vermaschten Gruppen liegt darin, daß sie immer noch gehalten werden durch das Gerüst der Hierarchie, die weiterexistiert und legale Autorität ausübt. Solange die Hierarchie Ziele vorgibt und ihr Erreichen kontrolliert, besteht die Gefahr einer Pseudo-Demokratie[4], die dazu dient, Ziele wie im alten System durchzusetzen, allerdings nun mit einem effizienteren Mittel, der Nutzbarmachung der Wirkungen psychologischer Partizipation.

K o n t r o l l e soll, so vor allem im Modell von McGregor[5], weitestgehend der Selbstkontrolle unterliegen. In diesem Prinzip treffen sich die Vertreter des Führungsstils i.S. des Management by Objectives und die Nachfolger der Human-Relations-Lehre, wenn letztere auch im Grad der Eigenkontrolle weitergehen als die erstere Gruppe. Voraussetzung für eine effi-

1) s. Likert, R., Human Organization ..., a.a.O., S. 14-24

2) s. Franke, J., Psychologische Überlegungen ..., a.a.O., S. 473

3) Diese These beruht auf Erfahrungen des Verfassers mit einem derartigen System in großen Organisationen der Behindertenhilfe: Nach Einführung eines Systems vermaschter Gruppen zeigten sich die geringsten Schwierigkeiten auf den oberen hierarchischen Ebenen, die sich aus "Professionellen" zusammensetzten. Unausgefüllt bleib dieses System aber vor allem auf den unteren hierarchischen Ebenen.

4) s. Blau, P.M. und Scott, W.R., Formal Organizations ..., a.a.O., S. 188

5) McGregor, D., The Human Side of Enterprise, New York 1960

ziente Eigenkontrolle ist hohe Identifikation mit den Organisationszielen, eine Prämisse, die, wie wir sahen, vielfach nicht erfüllt ist, die vielmehr erst dann gegeben ist, wenn im Wege der (tatsächlichen) Partizipation Ziele der Person Berücksichtigung finden.

Personale Autorität erscheint damit als ein Element im Autoritätsverhältnis, das die Probleme beseitigen hilft, die im Zwischenmenschlichen liegen, und einer effizienten Problemlösung im Wege stehen, das aber, vor allem bei Zwang zur Verwirklichung von Zielen und unter den Bedingungen großer Organisationen ohne engen, direkten Kontakt einer Mindestbürokratisierung[1] als Gerüst bedarf.

6.4.2.3.2 Die Wirkung der personalen Autorität auf die personbezogenen Prozesse

S o z i a l e r E i n f l u ß im Modell der personalen Autorität steht in deutlichem Kontrast zum Befehlsmodell: Der Vorgesetzte ordnet sich unter, er stellt seine Dienste, wo sie gefragt sind, zur Verfügung, er hilft, betreut und sorgt für eine freundliche Atmosphäre[2]. Auch der Einfluß der "Geführten" untereinander ist von gegenseitiger Hilfe, von Vertrauen und Rücksichtnahme gekennzeichnet.[3] Die Einflußprozesse gleichen damit mehr einem altruistischen Geben und Empfangen als einem Austausch von Belohnungen. Elementare Bedürfnisse sind "überhöht" durch soziale Normen und Werte. Hier zeigen sich deutlich

1) s. Bosetzky, A., Grundzüge ..., a.a.O., S. 119

2) s. Likert, R., An Emerging Theory of Organization, Leadership and Management, in: Petrullo, L. und Bass, B.M.,(Hrsg.), Leadership and Interpersonal Behavior, New York 1961, S. 295, 296

3) Likert, R., The Human Organization ..., a.a.O., S. 14-24

die Unterschiede im Bild des Menschen: Das Modell der personalen Autorität entspricht dem Bild eines Menschen, wie ihn McGregor in seiner Theory Y[1] beschrieben hat, das Austauschmodell einem Bild vom Menschen, der a u c h nach Macht strebt, auch selbständig handelt und auch die Abhängigkeit von anderen sucht. Selbstverwirklichung, die von zentraler Bedeutung in den Modellen der personalen Autorität spielt[2], ist nur e i n Motiv unter anderen, das beispielsweise bei Gruppen von Wissenschaftlern eher - aber auch nicht nur, sondern im Verband mit anderen Motiven - anzutreffen ist, als auf den unteren Ebenen der Hierarchie.

Die Unterschiede hinsichtlich der Motive und ihrer Rolle im Gesamt der Motivation wirken sich auch auf die Aussagen zur Führung aus:
Die gleichzeitige Verwirklichung einer freundlichen Gruppenatmosphäre wie einer zielstrebigen Gruppe durch den Führer ist nach unseren Grundannahmen ein nur schwer oder auch nicht verwirklichbares Ziel aufgrund der Antinomie von Person und Sache.[3]

Wir wiesen oben mehrfach auf die Notwendigkeit personaler Autorität hin: Sie ist das einigende Band, das die Kräfte wieder zusammenführt, die im Wettbewerb um Status, Aufstieg und Erfolg sowie in der Verfolgung der Sachziele auseinandergehen: Der Wettbewerb ist der Stimulator zur Innovation, aber er trennt auch die Gruppenmitglieder. Er läßt aufgrund unterschiedlicher Fähigkeiten Ungleichgewichte entstehen, die, sind sie einmal vorhanden, eine Tendenz zur Verstärkung in sich tragen. Zwar wirken entgegengesetzte Kräfte, in Richtung auf die stärkere Berücksichtigung der gemeinsamen Ziele wie auf die Reduktion allzu großer Differenzen im Status und der Macht, die personale

1) s. McGregor, D., The Human Side ..., a.a.O., S. 45-57
2) s. vor allem bei Argyris, Ch., Personality and Organization, New York, 1957
3) s. dazu auch Bennis, W.G., Leadership Theory ..., a.a.O., S. 284 ff, der darauf hinweist, daß die "Revisionisten" der Human-Relations-Thesen diesen Gegensatz sehen, aber ihn für lösbar halten in den Strukturen der personalen Autorität.

Autorität aber vermag diese Kräfte zu unterstützen, vor allem, wenn der Wettbewerb in emotional verhärteten Konflikt umgeschlagen ist oder die Aufgabe eine Zurückstellung des Eigeninteresses verlangt.[1] Des weiteren bewirkt eine uneingeschränkte Aufgabenbezogenheit hohe Labilität in den sozialen Beziehungen und in der Organisation aufgabenbezogener Prozesse. Personale Autorität ist der notwendige[2] Ausgleich zur Konstanz und Stabilität.

Personale Autorität vermag schließlich auch den Druck der Hierarchie und Bürokratie zu reduzieren, indem sie diese an Stellen unterläuft, die in den Augen der Betroffenen in unnötiger oder ungerecht empfundener Weise reguliert sind.[3] Daneben vermag sie die Hierarchie dort zu ergänzen, wo sie bewußt oder unbewußt Freiheitsräume belassen hat. Nachsicht gegenüber strenger bürokratischer Regeln ist umso wichtiger, je stärker der (ungerecht) empfundene Druck, von dem vor allem die unteren hierarchischen Ebenen sowie Personen, deren Arbeitsrhythmus, -geschwindigkeit, - abfolge, -aufeinanderfolge und -einteilung durch technologische Prozesse und Strukturen determiniert sind.
Andererseits kann das Bestreben, personale Autorität zu erlangen bzw. zu mehren, unerwünschte Folgen haben:

- personale Autorität geht Spannungen in der Gruppe eher aus dem Wege als die aufgabenbezogene funktionale Autorität: Der Führer, der enge und zufriedenstellende Beziehungen zu seinen Mitarbeitern hält, ist eher geneigt, Gegensätzen, die zu Konflikten ausarten können, aus dem Wege zu gehen, auch wenn diese der Sache dienlich wären.

1) In dieser Wirkung gleicht sie den "informalen" Gruppennormen: s. Blau, P.M. und Scott, W.R., Formal Organizations ..., a.a.O., S. 93

2) Da bereits weiter oben die Notwendigkeit der Stabilität und Konstanz bezüglich der Aufgabe wie der persönlichen Ziele behandelt wurde, wird hier auf eine weitergehende Erörterung verzichtet.

3) s. dazu Gouldner, A.W., Patterns ..., a.a.O., S. 53 ff: Die Arbeiter des untersuchten Gipswerkes sahen es als gerecht an, wenn das Unternehmen nicht auf den Rechten bestand, die es beanspruchen konnte.

- Personale Autorität ist wenig verläßlich: Die Werte, auf denen die personale Autorität ruht, sind schnelleren Veränderungen unterworfen als die relativ konstanten Werte, auf denen die legale Autorität beruht. Sie gleicht in dieser Eigenschaft der funktionalen Autorität.

Hinzu kommt: Die Werte werden nur von Teilen der Gruppe bzw. Teilen der Organisation gleich angesehen. Das Verhalten des Vorgesetzten wird daher mit unterschiedlichen Kriterien gemessen. Dabei kann er jedoch in der Regel nur einem Kriterium Genüge tun, was zu enttäuschten Erwartungen bei denen führt, deren Kriterien nicht oder nicht angemessen berücksichtigt wurden. Enttäuschung und Ärger reduzieren das Einflußpotentiel. Organisationen sind aber auf relativ beständige Einflußpotentiale angewiesen.
Die Ansatzpunkte für Wert-Divergenzen sind zahlreich, da die input-Kriterien, die irgendeinem output (Belohnung; z.B. Aufstieg) zugrunde liegen können[1], zahlreich sind und ihre Relevanz wie ihre Bewertung innerhalb der Gruppe unterschiedlich sein kann. Faktoren wie Alter, Erfahrung und Ausbildung sind derartige "Hintergrundfaktoren", die verschiedene Werte implizieren.[2] Ungerechtigkeit seitens einer Person wird aber ungleich frustrierender empfunden als die einer anonymen Gruppe. Hier ist es eine "persönliche" Ungerechtigkeit, dort eine ungerechte Situation.

- Personale Autorität kann Neuerungen entgegenstehen:
Mit einem bestehenden Verhältnis hat man sich vielfach abgefunden oder aber auch man verläßt die Gruppe. Das Bestreben

1) Adams definiert die "distributive Gerechtigkeit" als die Übereinstimmung des Verhältnisses von Gewinn zu der ihm voraufgegangenen Investition bei einer bestimmten Person mit dem Verhältnis von Gewinn und Investition bei einer Vergleichsperson. Das ist sowohl der Führer wie der Gleichrangige, aber auch Außenstehende; s. Adams, J.St., Inequity in Social Exchange, in: Berkowitz, L., (Hrsg.), Advances in Experimental Social Psychology, Bd.2, 1965, S. 273

2) s. dazu Homans, G.C., Fundamental ..., a.a.O., S. 65,66

der personbezogenen Führung geht auf Spannungsausgleich, oft über ein Glätten der Gegensätze.[1] Veränderungen des status quo würden aber die latenten Gegensätze wieder aufwühlen und auf jeden Fall neue Spannungen verursachen, da relative höhere Gewichtung eines Kriteriums auf Kosten eines anderen geht (z.B. wenn das Senioritätsprinzip abgeschwächt wird und der Leistung ein stärkeres Gewicht beigemessen wird).

- Personale Autorität kann leicht Konflikte zwischen Gruppen der Organisation schaffen:
Steht es jedem Vorgesetzten frei, Belohnungen nach eigenem Ermessen unter Berücksichtigung von Gruppennormen festzulegen, so sind ungleiche Verhältnisse zwischen Gruppen zu erwarten, die gleiche Erwartungen haben. Benachteiligte Gruppen fühlen sich "relativ depriviert".[2] Der resultierende Konflikt einigt zwar die Gruppe[3], belastet aber das Verhältnis der Gruppen zueinander und somit den Konsensus in der Organisation.
Zweifelt man also das zugrunde liegende Menschenbild an, so zerfällt das "schöne" Bild einer vor allem auf personaler Autorität basierenden Organisation in eine Reihe dysfunktionaler Wirkungen.

Abgesehen von dem durchgängig positiv erscheinenden Bild, das die "Neuen Strukturen[4] aufzeigen, erwecken sie den Eindruck, als stehe es weitgehend im Belieben der Führung, diese Form der Organisation an die Stelle überkommener Formen zu setzen.

Die Wahl des zulässigen Ausmaßes an personaler Autorität wird aber begrenzt durch eine Reihe von Einflußgrößen: Eine erste Grenze liegt darin, daß es dem Führer einer Gruppe unmöglich ist, allen Mitgliedern Gerechtigkeit widerfahren zu lassen.

1) s. Blake, R.R., Shephard, H.A. und Mouton, J.S., Managing ..., a.a.O., S. 7o-75

2) s. dazu: Adams, J.St., Inequity ..., a.a.O., S. 268

3) diese Funktion wurde von Simmel hervorgehoben: s. Simmel,G., Soziologie ..., a.a.O., S. 3o6 ff

4) gemeint sind die: "New Patterns of Management", von R. Likert

Empfundene Ungerechtigkeit ist, wie gezeigt wurde, eine stets die personale Autorität mindernde Einflußgröße. Zum zweiten sind Wissen und Fähigkeiten vieler Vorgesetzter und Gruppenmitglieder unzureichend, um Entscheidungen über Aufstieg, Versetzung, höhere Besoldung oder veränderte Organisation der Arbeit zu beurteilen. Wichtiger aber noch sind die Beschränkungen, die im Außenverhältnis begründet liegen: Verträge mit den Gewerkschaften schränken individuelle Lohngestaltungen ein, Verträge mit Kunden (z.B. über Festpreise) sowie Marktprozesse lassen keine "freie" Verfügung der Ressourcen einer Organisation zu.

Der Trend zur langfristigen Planung setzt ebenfalls Daten, die nicht ohne weiteres zu Variablen werden können. Eine wichtige Einflußgröße ist schließlich die Technik: Von ihr hängt wesentlich die auszuführende Arbeitsfunktion, die Arbeitsorganisation sowie die Aufgabe der Führung ab. In hochautomatisierten Bereichen bleibt dem Vorgesetzten der untersten Ebene (Meister, Vorarbeiter) nur noch eine personbezogene Funktion übrig.[1] Maßnahmen zur Beseitigung von Hindernissen bei der Erreichung persönlicher Ziele oder Hilfen bei der Zielerreichung, die in der freien Verfügungsgewalt des Vorgesetzten stehen, sind aber hier soweit reduziert, daß die Chancen für ein Autoritätsverhältnis auf personaler Basis gering sind.

Auch die Zielsetzung der Organisation ist ein, wenn auch kein so "zwingender", Einflußfaktor:
Etzioni unterscheidet drei Typen von Organisationen:[2]
(1) Organisationen, deren Ziel darin besteht, abweichende Mitglieder der Gesellschaft von anderen zu trennen: vor allem Gefängnisse.

1) s. Landwehrmann, F., Industrielle Führung...,a.a.O., S. 81

2) Etzioni,A., Dual Leadership in Complex Organizations, in: ASR, 30, 1965, S. 693 ff

(2) Organisationen, deren Ziel darin besteht, Personen zu sozialisieren oder resozialisieren: Schulen, Rehabilitationszentren, soziale Einrichtungen.
(3) Organisationen, die Güter oder Dienste "produzieren" oder tauschen: Industrieunternehmen, Banken, Handelshäuser.

Gefängnisbeamte, so sagt Etzioni, hätten weder über instrumentelle noch expressive Führung - diese letztere Führung entspricht unserer personalen Autorität - die Chance, Einfluß auf die Insassen zu nehmen.
Innerhalb der Gruppen spielten die "expressiven" Führer eine größere Rolle. Sozialisierende Organisationen könnten nur ihr Ziel erreichen, wenn es ihnen gelingt, hohe Identifikation der unteren Führung mit der Organisation zu erreichen; daher sei hier eine stark expressive Führung angebracht. In produzierenden und Handel treibenden Organisationen können dagegen die expressive Führung zweckmäßig nur eine der instrumentellen Führung untergeordnete Rolle spielen. Hier stehe die Aufgabe im Vordergrund und die Identifikation mit der Organisation sei nicht unbedingt notwendig. Man könne auch seine Arbeit im Tausch gegen ein faires Entgelt verrichten, ohne den Zielen der Organisation verpflichtet zu sein.

Ähnlich schlägt auch Litwak[1] ein "Human Relations Modell" für solche Organisationen vor, die soziale Fähigkeiten verlangen und deren Aufgabe wenig gleichförmig seien, ein bürokratisches Modell für gleichförmige Aufgaben in traditionellen Wissensbereichen (Verwaltung, Armee, Massenproduktion) und schließlich ein professionelles Modell für Organisationen, deren Aufgaben sowohl gleichförmig wie ungleichförmig seien und die sowohl traditionelles Wissen (Fähigkeiten) wie soziales Geschick verlangten.

1) Litwak, E., Drei alternative Bürokratiemodelle, in: Mayntz, R., Bürokratische Organisation ..., a.a.O., S.117-126

6.4.2.4 Schlußfolgerungen

Die Ausführungen zur Effizienz der legalen, funktionalen und personalen Autorität haben erneut gezeigt, daß es keinen "einen besten Weg", sprich: keine "eine beste Autoritätsart" gibt, sondern daß unterschiedliche Arten von Autorität, und innerhalb einer jeden, unterschiedliche Merkmalsausprägungen der einzelnen Elemente einer jeweiligen Autoritätsart für verschiedene aufgaben- und personbezogene Ziele mehr oder weniger angemessen sind.

Da sowohl im aufgaben- wie personbezogenen Bereich Ziele im Widerspruch zueinander stehen und zwischen beiden Bereichen Zielantinomien gegeben sind, bleibt ein Entscheidungsspielraum zur konkreten organisatorischen Strukturierung, innerhalb dessen sich bewußt oder auch unbewußt Präferenzen realisieren lassen. Diese Entscheidungen beinhalten beim gegenwärtigen Stand der Erfahrung ein beträchtliches Maß an Willkür, da nur wenig gesicherte Hypothesen über positive und negative Konsequenzen der einzelnen Autoritätsarten vorliegen.

Organisationen haben zwei grundlegende Funktionen zu erfüllen: die Verfolgung selbst gesetzter oder vorgegebener aufgabenbezogener Ziele und die Erfüllung von Zielen der Organisationsmitglieder. Innerhalb einer jeden der beiden Sphären wiederum lassen sich zwei Grundfunktionen unterscheiden, die der Differenzierung und der Integration.

Differenzierung im Hinblick auf die Aufgabe heißt: Stetige Suche nach den zweckmäßigsten Problemlösungen angesichts variabler Ziele der Organisation und der sich laufend verändernden situativen Bedingungen.

Integration bedeutet die Koordination der Teillösungen auf gemeinsame Oberziele hin und die Sicherstellung (Kontrolle) der Realisierung von Entscheidungen (Problemlösungen)

Differenzierung unter personbezogenem Aspekt heißt: Chance der freien Entfaltung der Persönlichkeit und Integration: die (freiwillige) Einigung auf gemeinsame Ziele und/oder gemeinsame Handlungen.

Die Stärke der auf legaler Autorität beruhenden Organisation liegt in ihrer Fähigkeit zur aufgabenbezogenen Integration, ihre Schwäche in der geringen Differenzierungswilligkeit und -fähigkeit. Schwierigkeiten entstehen ihr in der Integration der Organisationsmitglieder, falls sie diese lediglich als Befehlsempfänger ansieht und ihre personalen Ziele unterdrückt bzw. in die vorgegebenen Kanäle zu pressen versucht.

Die Stärke der funktionalen Autorität liegt in ihrer hohen Differenzierungsfähigkeit, während die Koordination Schwierigkeiten verursacht, da man bestrebt ist, Einigung in der Sache zu finden und wo dies nicht möglich ist, im Wege der Verhandlung zu einheitlichen Lösungen zu kommen. Sie trägt dem Bedürfnis nach Differenzierung Rechnung, findet aber, da sie an der Aufgabe und nicht der Person orientiert ist, wenig Möglichkeiten, die ganze Person zu gewinnen.

Die personale Autorität richtet sich vornehmlich auf Differenzierungsmöglichkeiten und Integration der Person. Hier liegen ihre Stärken, da sie ein breites Zielspektrum der Person anspricht. Sie vermag hohe Handlungsbereitschaft zu wecken und die interpersonellen Hürden im Tausch unter den Problemlösern sowie die dysfunktionalen Konsequenzen der beiden anderen Autoritätsarten zu beseitigen, allerdings oft unter vorrangiger Optimierung des personbezogenen Bereichs und Hintanstellung einer aufgabenbezogenen Optimierung.

Als Folgerung aus diesem Stärke-Schwächevergleich läßt sich das Ziel der mehrfachen Legitimierung von Autoritätsverhältnissen ableiten, wobei je nach Notwendigkeit der einzelnen Funk-

tion der jeweilige Schwerpunkt in einem der drei Bereiche zu setzen ist.
Die Notwendigkeiten sind Ausfluß der aufgaben- und personbezogenen Bedingungen.
Die wichtigste aufgabenbezogene Bedingung ist die Zielstruktur: Gleichförmige, wenig komplexe Ziele, die sich relativ eindeutig in Unterziele übersetzen lassen und deren einheitliche Befolgung von Wichtigkeit ist (z.B. durch Einfluß von Außengruppen, Technologie) lassen eine bürokratische Struktur besonders zweckmäßig erscheinen, wechselnde, komplexe Ziele, die nicht eindeutig in Unterziele übersetzbar sind und die keinen Ausschließlichkeitscharakter tragen, lassen die funktionale Autorität besonders zweckmäßig erscheinen.

Ein hohes Fähigkeitsniveau, geringe Unterschiede in den Fähigkeiten, Gleichheit (Ähnlichkeit) von Zielen, gleiche Erfahrungen und Erwartungen, verbunden mit Normen des Altruismus, des Vertrauens und der möglichst weitgehenden Gleichheit erlauben eine Führung aufgrund funktionaler und personaler Autorität bei weitgehendem Verzicht auf bürokratische Autorität, die jedoch gerade erforderlich ist bei sehr heterogenen Gruppen, heterogenen Zielen, Erfahrungen, Erwartungen sowie elitären und ichbezogenen Idealen. Hohe Bewertung der Basisziele: Schutz, Sicherheit, Strukturiertheit sowie Möglichkeiten der Entlastung durch Projektions- und Identifikationsmöglichkeiten, die z.T. Ergebnis bedrohlicher Situationen sind, geben der legalen Autorität Vorrang, Ziele der Autonomie, Selbstverwirlichung, Achtung und Anerkennung bedingen eine Führung durch funktionale und personale Autorität.

Die Antinomien zwischen den Autoritätsarten sind nicht dadurch beseitigt, daß man in folgerichtiger Verwirklichung dieser Resultate in einer Organisation verschiedene Bereiche mit ver-

schiedenartigen Zielen und Bedingungen entsprechend schwergewichtig unter einer der drei Autoritätsarten strukturiert, vielmehr ergeben sich in der Zusammenarbeit um so größere Konflikte, je stärker die Unterschiede zwischen den Bereichen. Ein erstes Hilfsmittel liegt in der teilweisen Verselbständigung relativ unabhängiger Bereiche ("divisions"); um die Voraussetzungen einer Integration bereits von vornherein zu verbessern.

Eine weitere Lösungsmöglichkeit für dieses Problem liegt im bewußten Verzicht auf weitere Grenzerträge aus weitergehender arbeitsteiliger Differenzierung und stattdessen in der Nutzbarmachung zusätzlicher Erträge in Form verbesserter Kooperation durch die teilweise Rückintegration in dem Sinne, daß e i n e Person an möglichst allen Phasen des Führungsprozesses, angefangen von der Zielsetzung und Planung bis zur Kontrolle beteiligt ist, und daß mehrere Personen mit unterschiedlichen Schwerpunkten (verschiedene Ausbildung, Fähigkeit Disziplinen, Bereiche) im Hinblick auf diese Funktionen in Arbeitsgruppen auf Zeit (Projektgruppen) vereinigt sind[1] und daß sie jeweils alle gleichzeitig Gruppen im Rahmen einer Hierarchie[2] angehören, die ausschließlich aus "Fachleuten" (i.w.S.: eingeschlossen der Linie) besteht.

Bezogen auf die Verhaltensstudien zur Führung läßt die Diskussion der verschiedenen Strukturen einer Organisation die spezifische Ausgestaltung eines Verhaltens des Führers und der Führungsprozesse in der Gruppe stärker als zuvor durch den Kontext der Organisation bedingt sehen. Autoritäre Durchset-

1) s. vergleichbar dem Colleague Modell von Golumbiewski: s. Golembiewski, R.T., Toward the Colleague Concept of Staff. The "Team" as an Organizing Device, in: Grochla, E.(Hrsg.), Unternehmungsorganisation, Reinbek bei Hamburg 1972, S. 283 -306

2) Im Sinne der überlappenden Gruppen im Likart'schen System: s. Likart, R., The Human ..., a.a.O.

zung von Regeln z.B. erscheinen dann auf diesem erweiterten Hintergrund nicht mehr allein als das Ergebnis einer Führer-Persönlichkeit und einer Gruppensituation, sondern als eine, bei Nichtbefolgen, mit negativen Sanktionen belegte, Erwartung an den Führer, welche wiederum in bestimmten Bedingungen der Organisation oder ihrer Umwelt ihre Quelle hat.

Gleichzeitig erscheinen die den demokratischen Idealen zunächst entgegenstehend zu scheinenden bürokratischen Strukturen und Regeln nun gerade als eine in geringem Maße wenigstens erforderliche Grundbedingung zum Schutze[1)] und zur Funktionsfähigkeit[2)] einer demokratischen Organisation und Führung.

1) s. Ziegler, H., Strukturen ..., a.a.O., S. 17o-172

2) s. Bosetzky, H., Grundzüge ..., a.a.O., S. 119, der auf die bei Vorliegen bestimmter Bedingungen (u.a. Größe der Organisation, Selbstbezogenheit der Mitglieder) notwendige Mindestbürokratisierung (Bürokratieschwelle) hinweist.

7. Zusammenfassung der Ergebnisse

7.1 Die Zielsetzung der Arbeit und die Hilfsmittel zu ihrer Erreichung

Ausgangspunkt dieser Arbeit war die Feststellung einer verwirrenden Fülle von Studien zum Zusammenhang von Führung und Effizienz von Arbeitsgruppen, die zum Teil zu ähnlichen Resultaten kommen, aber unvermittelt nebeneinander stehen, die sich teils gegenseitig ergänzen, aber explizit keinen Bezug zueinander nehmen und die sich teils widersprechen. Dieses Bild einer geringen Integration des Forschungsbereiches "Führung" wurde im Verlaufe der Diskussion empirischer Studien hinlänglich deutlich. In der wissenschaftlichen Erkenntnissuche - wie im Führungsprozeß, genauer dem aufgabenbezogenen Problemlösungsprozeß - liegt zwar in der Differenzierung die Quelle neuer Erkenntnisse, hier wie dort aber müssen diese Erkenntnisse zu einer Konfrontation - und damit: Integration - mit anderen neuen Erkenntnissen wie dem alten Erfahrungsschatz geführt werden, damit auf dem Hintergrund gemeinsamer Kriterien geprüft werden kann, welche der Erkenntnisse nun am ehesten zutreffen.

Die Notwendigkeit der Integration ergibt sich aber auch aus den Problemen, die mit der Umsetzung und Verwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse verbunden sind, wenn diese sich im eingangs beschriebenen Zustand befinden.

Als Hilfsmittel zur Integration bedienten wir uns zum einen methodologischer Kriterien, um die Aussagekraft einer Studie zu beurteilen, zum anderen - und darin lag der Schwerpunkt in dieser Arbeit - des Kriteriums eines Systems allgemeinerer Aussagen zum menschlichen Handeln, an welchem die spezifi-

scheren Aussagen zur Führung in Verbindung mit den spezifischen Bedingungen der untersuchten Situation gemessen wurden. Dahinter steht die Prämisse, daß allgemeine handlungstheoretische Aussagen wahrer (im Extremfall allzu wahr und dann tautologisch) sind als spezifischere Aussagen, und als Konsequenz die Annahme, daß sich der Wahrheitsgehalt einer spezifischen Hypothese eher beurteilen läßt, wenn sie als Spezialfall einer generelleren Kategorie interpretiert wird, als wenn man sie isoliert als Aussage für sich betrachtet. Viele sozialpsychologische und soziologische "Gesetze" sind deshalb falsch, weil sie lediglich gültig sind für spezifische Situationen, aber doch beanspruchen, generell gültig zu sein.

Das Problem der Verwendung eines allgemeinen handlungstheoretischen Ansatzes liegt in der Verknüpfbarkeit der allgemeinen Begriffe mit den Begriffen der spezifischeren Hypothesen. Um dieses Problem von vornherein nicht zu groß werden zu lassen, wählten wir einen Ansatz mittleren Allgemeinheitsgrades, die Tauschtheorien von Homans[1] und Blau[2], untermauerten sie jedoch mit einem - allgemeineren - prozeßorientierten Modell des Entscheidungsverhaltens sowie inhaltlichen Annahmen über menschliche Ziele und ihre situative Bedingtheit. Die Verknüpfbarkeit erwies sich jedoch auch bei dem hier verwendeten Ansatz als das entscheidende Problem: Solange in empirischen Studien nicht die Ziele des Individuums als Orientierungsgröße des Handelns und solange Beziehungen zwischen situativen Bedingungen und ihren Auswirkungen auf personale Ziele nicht erfaßt sind, bleibt ein solcher Ansatz in der Funktion eines Interpretationsschemas stecken, das die Beurteilung spezifischer Studien und damit eine Integration nur bedingt ermöglicht. Einer nachträglichen Interpretation wie in der hiesigen Arbeit sind aus diesem Grunde auch enge Gren-

1) Homans, G.C., Elementarformen ..., a.a.O.

2) Blau, P.M., Exchange ..., a.a.O.

zen gesetzt. Der Ausweg in Richtung einer Verknüpfbarkeit im Sinne der Ableitung spezifischer Aussagen aus allgemeineren Aussagen und den Bedingungen der Situation kann nur darin bestehen: Empirische Studien zur Führung unter, wenigstens teilweiser, Orientierung an den Variablen und Hypothesen des theoretischen Ansatzes auszurichten, wie beispielsweise im Falle der empirischen Überprüfungen zum hier verwendeten Mittel-Ziel-Ansatz[1]; dennoch treten auch hier noch Probleme in der u n a b h ä n g i g e n Erfassung der zugrundeliegenden Variablen auf, also des "extrinsischen" und "intrinsischen" Wertes, der "Erwartung" und der "Handlungsbereitschaft".

Die Übertragung der Hypothesen der Tauschtheorien auf empirische Studien zur Führung wurde dadurch erschwert, daß die Tauschtheorien einen Prozeß, z.B. den der Legitimierung, beschrieben, daß aber empirische Studien, insbesondere Korrelationsstudien, nur eine Momentaufnahme wiedergeben, ohne Angaben über Vergangenheit und Zukunft machen zu können. Daran ändern auch Langzeitstudien nichts, die nur Vergleiche zwischen Vortest und Nachtest ziehen. Hier helfen nur empirische Studien weiter, die den Prozeß selbst verfolgen.

Trotz der Unzulänglichkeiten blieb der hier gewählte theoretische Ansatz ein hilfreiches Entscheidungskriterium zur Beurteilung empirischer Studien zwecks Integration mit anderen Erfahrungen.

Er machte vor allem deutlich, daß eine Erklärung der Wirklichkeit nicht vereinbar ist mit idealtypischen Überzeichnungen, daß die Wirklichkeit unzutreffend erklärt ist, durch spezifische "Theorien" über die Führung und unzureichend und damit ebenfalls falsch erklärt ist durch den segmentalen Blickwinkel einer spezifischen Disziplin, die den Aspekt, den die jeweili-

1) s.z.B. House, R.J., A Path Goal ..., a.a.O.

gen Nachbardisziplinen zum Gegenstand ihrer Untersuchung machen, außer acht läßt. Die nachfolgende inhaltliche Zusammenfassung wird zeigen, daß sich psychologische, sozialpsychologische und soziologische Aussagen durchaus zu einem Gesamtbild der Führung und ihrer Effizienz kombinieren lassen, und zwar zu einem realistischeren Bild, als es bei Abstellen auf einzelne Aspekte alleine möglich gewesen wäre.

7.2 Zusammenfassung der empirischen Befunde zur Beziehung zwischen Führung und der Effizienz von Arbeitsgruppen

Der Schlüssel zum Verständnis der Beziehung zwischen Führung und der Effizienz von Gruppen liegt nicht in der Person des Führers (Eigenschaftsansatz). Sie ist vielmehr nur eine unter weiteren am Prozeß der Führung beteiligten Variablen (Situationsansatz): den G e f ü h r t e n , der G r u p p e , den Z i e l e n (Aufgaben) der Gruppe, der umfassenderen O r g a n i s a t i o n , der T e c h n i k und der U m w e l t .

Führung im Sinne des Situationsansatzes läßt sich begreifen als ein s o z i a l e r T a u s c h unter Individuen, die "Leistungen" anderer Individuen so hoch bewerten, daß die Kosten der Gegenverpflichtung mindestens aufgewogen, in der Regel aber im Vergleich geringer bewertet werden, so daß die Alternative der Fortsetzung (das Eingehen in den) des Tauschs höhere Erträge bringt als die Beendigung (das Nichteingehen des Tauschs). Führung in formalen Organisationen zeichnet sich dadurch aus, daß der Führer gegenüber seinen Geführten ein E i n f l u ß p o t e n t i a l besitzt, weil alleine die Leistungen, die er kraft Position vergeben kann, ungleich höher eingeschätzt werden als die Gegenleistungen der Geführten. Dieses Potential weitet sich zur M a c h t aus, wenn

er über Güter verfügt, auf die die Geführten angewiesen sind. Legitimiert wird dieses Verhältnis durch dessen Legalisierung per Vertrag, der geschlossen wird in freier Vereinbarung mit dem legalen Vertreter einer legal gesetzten Ordnung. Der durch Vertrag geregelte Tausch legt jedoch nur einen Satz von Minimalbedingungen fest. Tatsächliche Tauschprozesse, in Form von Einfluß, Macht oder Autorität auf der Basis anderer Legitimitätsgrundlagen als dem legalen Vertrag, dehnen sich auf Zusatzleistungen der Partner bezüglich derselben Güter, die im formalen Tausch angesprochen sind, aber auch auf weitere Güter aus. Die E f f i z i e n z der Führung hängt davon ab, in welchem Maße es dem Führer einer Arbeitsgruppe gelingt, die Geführten a) zu befähigen und b) zu motivieren, zielbezogene Tauschprozesse aufzunehmen, die über den erforderlichen Minimaltausch hinausgehen. Unter welchen Bedingungen

1. des Führer-Verhaltens
2. der Ziele und Normen der Geführten
3. der Gruppenprozesse und -strukturen
4. der Ziele der Gruppe
5. der Organisation
6. der Technik und
7. der Umwelt

dies möglich ist, wird das folgende Resumee zeigen:

7.2.1 Die Rolle des Führer-Verhaltens als Bestimmungsgröße der Effizienz der Führung

Das Verhalten des Führers läßt sich unter vier Gesichtspunkten analysieren:

1. Der Aufgabenbezogenheit,
2. der Personbezogenheit,
3. dem Grad der Beteiligung von Gruppenmitgliedern am Entscheidungsprozeß,
4. der Strukturierung der Situation durch Verhaltensregeln.

Grundsätzlich ist möglichst hohe Aufgabenbezogenheit bei gleichzeitig möglichst hoher Personbezogenheit mit höherer Effizienz verbunden als niedrigere Ausprägungsgrade beider und einseitige Orientierungen an der Aufgabe oder der Person. Je höher der Ausprägungsgrad auf den Dimensionen desto eher schließt jedoch die eine die andere Verhaltensweise aus, da Person und Sache im Widerspruch zueinander stehen.

A u f g a b e n b e z o g e n e s Verhalten trägt zur Effizienz bei:
- über die Klärung von Zielen und Mittel-Ziel-Beziehungen,
- über die Definition von Rollenerwartungen, sofern diese mehrdeutig sind,
- über die Ausübung einer - im Vergleich zu den Verrichtungen der Geführten - differenzierten Tätigkeit, die in der Vorbereitung, Planung, Beseitigung von Schwierigkeiten, Beschaffen von Hilfe und Beratung besteht,
- über die Ablenkung von interpersonalen Problemen in Situationen, in denen die Gruppe sich vornehmlich mit sich beschäftigt, durch Ausrichtung auf die gemeinsamen (aufgabenbezogenen) Ziele,
- über Verfahren zum rationaleren Ablauf von Problemlösungsprozessen.

Aufgabenbezogenes Handeln wirkt sich damit sowohl auf die Handlungsfähigkeit wie die -bereitschaft aus. Aufgabenbezogenes Handeln verursacht jedoch Kosten, weil (notwendig) Ziele der Person blockiert und Normen der Gruppe verletzt werden.

Um Akzept in der Gruppe zu finden, bedarf die Aufgabenbezogenheit darum der Ergänzung um personbezogenes Handeln, welches, weil es sich an den Zielen der Person orientiert und ihnen eigenes Gewicht neben den sachbezogenen Kriterien verleiht, den ob seiner aufgabenbezogenen Leistungen Respekt einflößenden und der damit verbundenen Kosten wegen in Distanz zur Gruppe stehenden Führer zu einem sympathischen Gruppenmitglied werden läßt, mit dem man nicht nur interagieren muß, der Sacherledigung halber, sondern mit dem man auch gerne interagiert. Alleine auf Respekt läßt sich darum auch keine Autoritätsbeziehung aufbauen. Erst der Akzept legt die Grundlage für eine Legitimierung. Im Widerspruch zwischen Aufgabe und Per-

son liegt jedoch das Dilemma der Führung, die den Kriterien beider Dimensionen möglichst Rechnung tragen möchte, weshalb sich vielfach Rollendualismen herauskristallisieren.

- P e r s o n b e z o g e n e s Verhalten trägt zur Effizienz bei, indem es:
  - die Kosten mindert, die aufgabenbezogenes Verhalten und übertriebene Regelorientierung verursachen, und - als Folge
    a) den Einfluß des Führers erhöht, bzw. gegenseitige Tauschprozesse fördert, und
    b) Leistungsrestriktionen abbaut,
  - den Zusammenhalt (die Integration) der Gruppe festigt.

Auch personbezogenes Verhalten verursacht Kosten, da für alle gerechte Lösungen nicht verwirklichbar sind. Allzu enger Kontakt reduziert die personale Autorität, da er die Chance (relativ) gerechter Lösungen reduziert und in Konflikt zu den Normen der Statuskongruenz gerät.

B e t e i l i g u n g a m E n t s c h e i d u n g s p r o z e ß trägt zur Effizienz der Gruppe bei, indem sie:
- Leistungsrestriktionen abbaut, a) wenn die Beteiligung die Erreichung der Ziele der Person wahrscheinlicher macht und b) wenn sie als legitim angesehen wird (erwartet wird),
- aus den beiden vorgenannten Gründen: ein Interesse an und eine Verpflichtung zur Gegenleistung in Form stärkeren Akzepts des Einflusses von Seiten des Führers entstehen läßt,
- das Leistungsmotiv stärker zum Zuge kommen läßt,
- die Identifikation mit Entschlüssen erhöht, an denen man mitgewirkt hat,
- zu realistischeren Individual-Zielen und Mitteln beiträgt durch Beteiligung der betreffenden Personen mit ihrer intimeren Sachkenntnis als die des Führers,
- in aller Regel: Beteiligung einer Gruppe bedeutet und Gruppen einzelnen überlegen sind, wenn es darum geht, qualitativ möglichst gute, genaue und richtige Lösungen zu finden.

V e r h a l t e n s r e g e l n tragen zur Steigerung der Effizienz bei, indem sie

- eine einheitliche Ausrichtung auf festgelegte Ziele gewährleisten,
- den Aufwand an notwendiger Führung reduzieren,
- die Kontrolle erleichtern,
- genauere Prognosen des Verhaltens zulassen,
- das Bedürfnis nach gerechten (einheitlichen) Lösungen befriedigen und
- das Individuum vor Willkür schützen und Schutzfunktion ausüben.

Sie erfüllen diese Funktion vor allem dann, wenn sie als legitim angesehen werden, sei es, weil man an ihrer Formulierung mitgewirkt hat, sei es, weil sie Gruppennormen entsprechen.

Verhaltensregeln motivieren zu regeltreuem, mittel- statt zielorientiertem Verhalten und verringern selbstinduziertes, leistungsmotiviertes Handeln. Führung, die sich stark an der Aufstellung und Einhaltung von Regeln ausrichtet, wird besonders frustrierend empfunden in ohnehin stark strukturierten Situationen.

7.2.2 Die Rolle der Ziele und Normen der Geführten als Bestimmungsgrößen der Effizienz der Führung

Je stärker das vom Führer intendierte Handeln eine Förderung individueller Zielerreichung verspricht, desto eher sind die Geführten bereit, im Sinne dieser Intentionen zu handeln, je höher andererseits die unerwünschten Konsequenzen, desto geringer die Bereitschaft.

Ziele der Unabhängigkeit (Autonomie), Eigenverantwortlichkeit, Selbstverwirklichung und das Leistungsmotiv haben höhere Realisationschance bei Partizipation der Mitglieder, hoher Aufgabenbezogenheit des Führers (und der übrigen Geführten) und geringer Strukturierung durch Regeln.

Ziele nach einer strukturierten Umwelt, nach Sicherheit, Abhängigkeit sowie Identifikation und Projektion zur eigenen Entlastung werden eher unter einer autokratischen (nicht partizipativen) und an einem festgelegten System von Regeln orientierten Verhalten verwirklicht. Die letztgenannten Ziele wachsen (für alle Personen) an Bedeutung in unsicheren, Angst erfüllenden Situationen. Das Verhalten des Führers (wie der Geführten) läßt, ja nach dominanter Orientierung, die dieser Orientierung kohärente Gruppe von Zielen im individuellen Zielsystem dominantes Gewicht erlangen, so daß Führer (übrige Gruppenmitglieder) im Wege einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung sich zum Teil die Bedingungen (hier: im Bereich der individuellen Zielsysteme) tatsächlich schaffen, die sie ursprünglich lediglich unterstellten und woran sie sich orientierten.

Normen, die ihre Wurzeln teilweise in den Zielen und Bedingungen der Gruppenmitglieder haben, teilweise aber auch Ausfluß von Normen der Umwelt sind, legitimieren ein Verhalten des Führers, das mit diesen Normen konform geht und definieren ein "gerecht" erscheinendes Tauschverhältnis von Leistungen des Führers (der Organisation) und Gegenleistungen der Geführten. Je attraktiver (je stärker der Zusammenhalt der Gruppe) die Gruppe, desto stärker orientiert sich der einzelne in seiner Leistung an diesen Normen und desto geringer ist die interindividuelle Leistungsvarianz.

Normierung der Leistung bedeutet zum einen Leistungsrestriktion, zum anderen Ansporn zur Erfüllung der Norm.

7.2.3 Die Rolle der Gruppenprozesse und -strukturen als Bestimmungsgrößen der Effizienz der Führung

Heterogen strukturierte Gruppen, deren Mitglieder jeweils unterschiedliche, möglichst gleichgewichtige Beiträge zur Zielerreichung liefern können, erhöhen das kreative Potential einer Gruppe, erhöhen die gegenseitige Stimulierung, verstärken Lernprozesse und den Erfahrungsaustausch sowie die gegenseitige Korrektur. Sie verbessern damit die Voraussetzung für relative Autonomie bei der Problemlösung. Das daraus resultierende relativ geringe Autoritätsgefälle in der Gruppe erschwert aber die aufgabenbezogene Koordination (Integration): der gegenseitige Abstimmungsprozeß benötigt größere Zeit, höheren Aufwand an gegenseitiger Beeinflussung sowie stark personbezogenes Verhalten, um die infolge konfliktträchtiger Auseinandersetzungen dissozierende Gruppe zu integrieren.

Je größer die Gruppe desto höher der Organisationsaufwand, desto differenzierter die Führer-Rolle und desto stärker die Ausrichtung des Führers an Regeln.

Von der Art der person- und aufgabenbezogenen Prozesse wird die Bereitschaft zur Partizipation und das partizipative Verhalten beeinflußt: Angst um geringere Zielerreichungsgrade bei Partizipation und eine geringe (intrinsische) Bewertung der Zusammenarbeit lassen das Problemlösungsverhalten in hohem Maße an ich-bezogenen Zielen der Person ausrichten sowie zu Strategien greifen, eigene Ziele eher auf Kosten der Zielerreichung anderer Gruppenmitglieder zu erlangen, während ein Klima der Sicherheit, der Offenheit und des Vertrauens eher das gemeinsame Ziel in den Vordergrund rücken läßt und das volle Problemlösungspotential freilegt.

7.2.4 Die Rolle der Gruppenziele als Bestimmungsfaktor der Effizienz der Führung

Bei relativ konstanten, wenig komplexen Zielen, die sich in eindeutige Unterziele (Mittel übersetzen lassen, deren einheitliches Befolgen von Wichtigkeit ist, (z.B. Führung am Fließband) sind:
ein hohes Einflußdifferential und ein an Regel-Konformität orientiertes Führer-Verhalten zweckmäßig, sofern nicht Zielkonsensus oder Konformität in den Mitteln als Voraussetzung bereits gegeben sind.
Wechselnde, komplexe Ziele, die nicht eindeutig in Unterziele übersetzbar sind, zu deren Erreichung unterschiedliches Wissen und verschiedenartige Fähigkeiten erforderlich sind, die auf mehrere Gruppenmitglieder verteilt sind und die keine strenge Einheitlichkeit im Verhalten erfordern (z.B. Führung in Sozial-Organisationen), lassen ein geringes Einflußdifferential, verbunden mit hoher Autonomie der Geführten zweckmäßig erscheinen.

Ziele von einem mittleren Schwierigkeitsgrad, die operationalisiert, aufeinander abgestimmt und verständlich formuliert sind, erhöhen die Fähigkeit der Gruppenmitglieder zu zielbezogenem Handeln. Diese Bedingungen sind gleichzeitig Stimulatoren für das Leistungsmotiv. Ziele, die extrinsischen Wert im Hinblick auf die persönlichen Ziele der Gruppenmitglieder besitzen und die in einem gemeinsamen Verhandlungsprozeß aufgestellt wurden, haben höhere Anziehungskraft als vorgegebene Ziele und Ziele ohne extrinsischen Wert.

7.2.5 Die Rolle der Organisation als Bestimmungsgröße der Effizienz der Führung

Die Organisation als umfassenderes, komplexeres und größeres Gebilde stellt eigene Anforderungen an ihre Untersysteme, um die Führung des Gesamtsystems zu ermöglichen. Je höher die (formale) Ausstattung einer Führungsposition mit Macht, desto eher vermag ihr Inhaber durch Verzicht auf dieselbe zusätzliche Autorität zu erlangen. Personbezogenes Verhalten kann unter dem Blickwinkel des Gesamtsystems als gruppenegoistisches Interesse, das dem Gesamtziel zuwider läuft, erscheinen und autoritäres Führerverhalten ist teilweise Konsequenz einer unabdingbaren Mindestbürokratisierung der Gesamtorganisation. Bürokratische Formalisierung wird im größeren, nicht auf direkten Tauschbeziehungen beruhenden Systemen notwendig zum Schutze unbürokratischer Führung.

In den oberen hierarchischen ist ein Überwiegen an aufgabenbezogner Führung, in den mittleren ein Gleichgewicht von aufgaben- und personbezogener Führung und in den unteren Ebenen ein stärkeres Gewicht auf personbezogenem Verhalten am zweckmäßigsten.

In Aufbauphasen sowie Zeiten der Veränderung steht aufgabenbezoges Verhalten im Vordergrund, in Phasen der Konsolidierung personbezogenes Verhalten.

Je nach Gesamtziel der Organisation bzw. Teilziel einzelner ihrer Untersysteme: Realisierung eines vorgegebenen Zweckes, Suche nach neuen Lösungen oder Einflußnahme auf Menschen stehen regelorientierte, aufgabenbezogene oder personbezogene Führung im Vordergrund.

7.2.6 Die Rolle der Technik als Bestimmungsgröße der Effizienz der Führung

Die Technik setzt dort Grenzen für Effizienzsteigerungen, wo der Arbeitsablauf durch technische Abläufe determiniert ist. Sie erfordert darüberhinaus Interaktionen, vor allem horizontaler Art, die Kooperationsformen bedingen, die in teilweisem Widerspruch zu den Zielen der Organisation stehen können (besonders bei der bürokratischen Organisation).

Die Technik ist aber, von Großanlagen abgesehen, kein Datum, das nur zu akzeptieren ist, wie die Versuche zur Auflösung des Fließbandes zeigen, in denen es darum geht, arbeitsteilige Differenzierung wieder rückgängig zu machen zugunsten einer Integration von Arbeitsabläufen, die ganzheitlichen Charakter besitzen.

Probleme der Kooperation und mangelnde Leistungsbereitschaft treten vor allem in hochgradig mechanisierten (teilautomatisierten) und stark arbeitsteilig differenzierten Organisationen auf, weil hier das soziale System Hilfsfunktion für das technische und aufgabenbezogene übernimmt. Die Probleme lösen sich, wenn in hochautomatisierten Organisationen eine eigene Optimierung des sozialen Systems möglich wird, weil es eine autonome Stellung neben dem technischen einnimmt.

Die Technik ersetzt in fortgeschrittenem Entwicklungsstand, wenn sie auch Kontrollfunktionen übernimmt, weitgehend die aufgabenbezogene Führungsfunktion auf der untersten hierarchischen Ebene, was die Bedeutung personbezogener Führung anwachsen läßt.

7.2.7 Die Rolle der Umwelt als Bestimmungsgröße der Effizienz der Führung

Die (variablen) Ziele der Organisation wandeln sich oftmals zu (festgelegten) Bedingungen, wenn sie auf dem Hintergrund von Umwelteinflüssen betrachtet werden.

Normen der Umwelt und Erfahrungen in der Gesellschaft (z.B. Schule, politisches System) haben Einfluß auf das Gewicht von Zielen, auf Erwartungen der Gruppenmitglieder und auf Gruppennormen: Partizipative Führung wird eher als legitim erachtet und ist darum umso effizienter, je kongruenter die gesellschaftlichen Normen und je häufiger und zufriedenstellender die Erfahrungen mit der Partizipation an Entscheidungen in anderen gesellschaftlichen Situationen.

7.2.8 Kausalität und Stringenz der Beziehung zwischen Führung und Effizienz

Führung, das heißt Gruppenprozesse und -strukturen, die verändert werden durch Einfluß von Seiten des Inhabers einer Führungsposition in einer formalen Organisation, vermag "ursächlich" über eine Erhöhung der Handlungsbereitschaft wie eine Verbesserung der Handlungsfähigkeit der Gruppenmitglieder die Effizienz der Gruppe zu erhöhen. Das Verhalten des Führers ist in diesem Prozeß jedoch nur e i n e Variable unter anderen und steht s e l b s t i n A b h ä n g i g k e i t v o n d e r E f f i z i e n z d e r G r u p p e.

Das Ausmaß von Effizienzsteigerungen als Folge veränderter Führung ist, verglichen mit anderen organisatorischen Ver-

änderungen, relativ gering. Der auf veränderte Handlungsbereitschaft rückführbare Anteil ist, insbesondere auf unteren hierarchischen Ebenen, vielfach bereits durch organisatorische Anreizsysteme weitgehend ausgeschöpft. Veränderungsprozesse sind von größerer Wirksamkeit, wenn sich das Gesamt der interdependenten Teilsysteme verändert und Veränderungen im personbezogenen Bereich einhergehen mit Veränderungen im aufgabenbezogenen Bereich.

Literatur - Verzeichnis

Abrahamson, B.	Homans on Exchange: Hedonism Revived in: AJS, 76, 1970, S. 273-285
Adams, J.St.	Inequity in Social Exchange in: Berkowitz, L.(Hrsg.), Advances in Experimental Social Psychology, Bd.2, New York u. London 1965, S. 267-299
Adams, S.	Social Climate and Productivity in Small Groups, in: ASR, 19, 1954, S. 421-425
Aldrich, H.E.	Technology and Organizational Structure: A Reexamination of the Findlings of the Aston Group, in: ASQ, 17, 1972, S. 26-42
Allen, Th.J.	Meeting the Technical Information Needs of Research and Development Projects, Nov. 1969, unveröffentl.Forschungsbericht
Allport, G.W.	Entstehung und Umgestaltung der Motive, in: Thomae, H., Die Motivation ..., a.a.O., S. 488-497
Alutto, J.H., Belasco, J.A.	A Typology for Participation in Organizational Decision Making, in: ASQ, 1972, S. 117-125
Anderson, L.R.	Leader Behavior, Member Attitudes and Task Performance of Intercultural Discussion Groups, in: JSP, 69, 1966, S. 305-319
Anger, H.	Kleingruppenforschung heute, in: KZfSS Sonderheft 10/1966, S. 15-43
Argyle, M., Gardner, G. und Cioffi, F.	The Measurement of Supervisory Methods, in: HR, 10, 1957, S. 295-313
	Supervisory Methods Related to Productivity, Absenteeism and Labour Turnover, in: HR, 11, 1958, S. 23-40

Asch, S.E.	Opinions and Social Pressure, in: Hare, P. u.a., Small Groups ..., a.a.O., S. 318-324
Aschauer, E.	Führung, Stuttgart 197o, S. 2
Atkinson, J.W. und Reitman, W.R.	Performance as a Function of Motive Strength and Expectancy of Goal-Attainment, in: JASP, 53, 1956, S.361-366
Bachmann, J.G., Bowers, D.G. und Marcus, P.M.	Bases of Supervisory Power: a Comparative Study in Five Organizational Settings, in AP, 2o, 1965, S. 537
Bales, R.F. und Slater, P.E.	Role Differentiation in Small Decision-Making Groups, in: Persons, T. und Bales, R.F. (Hrsg.), Family, Socialization and Interaction Process, London 1956, S. 259-3o6
Barnard, C.I.	The Functions of the Executive, 13.Auflage, Cambridge, Mass, 1966
Barnes, L.B.	Organizational Systems and Engineering Groups, Boston 196o
Bahrdt, H.P.	Die Krise der Hierarchie im Wandel der Kooperationsformen, in: Mayntz, R., Bürokratische Organisation ..., a.a.O., S. 127-134
Bahrdt, H.P., Krauch, H. u. Rittel, H.	Die wissenschaftliche Arbeit in Gruppen, in: KZfSS, 11, 196o, S. 1-4o
Bass, B.M.	Leadership Opinions as Forecasts of Supervisory Success, in: JAP, 4o, 1956, S. 345-346
Bass, B.M.	Leadership Opinions as Forecarts of Supervisory Success: A Replication, in: PP, 11, 1958, S. 515-518
Bass, B.M. und Leavitt, H.J.	Some Experiments in Planning and Operating, in: MS, 4, 1963, S.574-585
Baumgartel, H.	Leadership Style as a Variable in Research Administration in: ASQ, 2, 1957, S. 344-36o
Baumgartel, H.	Leadership Motivations and Attitudes in Research Laboratories, in: JSJ, 12, 1956, S. 24-31

Bavelas, A.	Communication Patterns in Task-oriented Groups, in: Cartwright, D. und Zander, A. (Hrsg.), Group Dynamics..., a.a.O., S. 503-511
Bennis, W.G.	Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority, in: ASQ, 4, 1959/60, S. 259-301
Bergman, U., Lück, H.E. und Nachreiner, F.	Vorstellungen vom idealen Vorgesetzten in zwei Hierarchieebenen eines Industriebetriebes, in: G, 3, 1972 (3.Jhrg.), S. 220-222
Berkowitz, L.	Sharing Leadership in Small,Decision-Making Groups, in: JASP, 48, 1953, S. 231-238
Bernsdorf, W.	Führung, in: Bernsdorf,W. (Hrsg.), Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart 1972, S. 261
Bird, C.	Social Psychology, New York 1940
Birth, K. und Prillwitz, G.	Führungsstile und Gruppenverhalten von Schulkindern, in: ZfP, 163, 1959, S. 230-301
Blake, R.R., Mouton,J.S. Barnes, L.B. und Greiner, L.E.	Breakthrough in Organization Development, in: HBR, 42, 1964, S. 133-155
Blake, R.R., Shepard,H.A. und Mouton, J.S.	Managing Intergroup Conflict in Industry, Houston, Texas 1964
Blau, P.M.	Exchange and Power in Social Life, New York 1964
Blau, P.M.	The Dynamics of Bureaucracy, 3. Aufl. Chicago, London 1967
Blau, P.M.	Social Exchange, in: Sills, D.L.(Hrsg.), International Encyclopedia of the Social Sciences, Bd. 7, New York 1968, S. 452-457
Blau, P.M. u.Scott,R.W.	Formal Organizations, London 1963

Bleicher, K.	Auf dem Wege zu systemorientierten Organisationsformen, in: ZfO, Nr.1, 1973, S. 55-62
Borgatta, E.F., Couch, A.S. u.Bales,R.F.	Some Findings Relevant to the Great Man Theory of Leadership, in ASR, 19, 1954, S. 755-759
Bosetzky, H.	Grundzüge einer Soziologie der Industrieverwaltung, Stuttgart 1970
Boulding, K.E.	Two Critiques of Homans' Social Behavior Its Elementary Forms, in: AJS, 67, 1967, S. 458-461
Bowers, D.G. und Seashore, St.E.	Operator Performance, in: Marrow, A.J., Bowers, P.G. und Seashore, St.E., Management by Participation, New York 1967, S. 110-125
Brayfield, A.H. und Crockett, W.H.	Employee Attitudes and Employee Performance, in: PB, 52, 1955, S.396-424
Campbell, P.T.	Leaderhip and its Effictiveness upon the Group, Columbus, Ohio, 1956
Campbell, J.P., Dunnette, M.D.,Lawler,III E.E. und Weick,Jr.,K.E.	Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness, New York 1970
Carlson, G.	Betrachtungen zum Funktionalismus, in: Topitsch, E. (Hrsg.), Logik ..., a.a.O., S. 236-241
Cartwright, D.	Influence, Leadership, Control, in: March, J.G. (Hrsg.) Handbook of Organizations, Chicago 1965, S. 1-47
Cartwright, D. und Zander, A. (Hrsg.)	Group Dynamics, 3. Aufl., London 1968
Cartwright, D. und Zander, A.	Leadership and Performance of Group Functions: Introduction, in: Cartwright, D. und Zander, A., (Hrsg.), Group Dynamics ..., a.a.O., S. 301-317
Cartwright, D. und Zander, A.	The Structural Properties of Groups: Introduction, in: Cartwright, D. und Zander, A. (Hrsg.), Group Dynamics ..., a.a.O., S. 485-502

Cartwright, D. und Zander, A.	Motivational Processes in Groups: Introduction, in: Cartwritht, D. und Zander, A. (Hrsg.), Group Dynamics ..., a.a.O., S. 4o1-415
Coch, L. und French, Jr., J.R.P.	Overcoming Resistance to Change, in: Cartwright, D. und Zander, A. (Hrsg.) Group Dynamics ..., a.a.O., S.336-35o
Collins, B.E. und Raven, B.H.	Group Structure: Attraction, Coalitions, Communication and Power, in: Lindzey, G. und Aronson, E. (Hrsg.), The Handbook of Social Psychology, Bd. 4, 2.Aufl., Reading, Mass. 1969, S. 1o2-2o4
Collins, B.E. und Guetzkow, H.	A Social Psychology of Group Processes for Decision Making, New York 1964
Cooper, R. und Forster, M.	Sozio-technische Systeme, in: Gruppendynamik, 4, 1971, S.383-394
Coser, L.A.	Theorie sozialer Konflikte, Neuwied, Berlin 1972
Cressey, D.R.	Achievement of an Unstated Organizational Goal, in: Etzioni, A., Complex Organizations, New York 1961, S.168-176
Crozier, M.	The Bureaucratic Phenomenon,London 1964
Crozier, M.	Der bürokratische Circulus vitiosus und das Problem des Wandels, in: Mayntz, R., Bürokratische Organisation ..., a.a.O., S. 277-288
Dahrendorf, R.	Homo Sociologicus, 4. Aufl., Köln und Opladen 1964
Dahrendorf, R.	Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin 1965
Davis, J.A.	Two Critiques of Homans' Social Behavior: Its Elementary Forms, in: AJS, 67, 1962, S.458, 459
Day, R.C. u.Hamblin,R.L.	Some Effects of Close and Punitive Style of Supervision, in: AJS, 69, 1964, S. 499-51o
Dederra, E.	Partizipation - neues Schlagwort oder echte Zukunftshoffnung, in: FB, 2o, 1971, S. 73-82

Dienstbach, H.	Dynamik der Untersuchungsorganisation, Wiesbaden 1971
Dittes, J.E. und Kelley, H.H.	Effects of Different Conditions of Acceptance upon Conformity to Group Norms, in: Hare u.a., Small Groups..., a.a.O., S. 326-338
Dreitzel, H.P.	Das Problem der Kreativität in der Wissenschaft, in: KZfSS, 18, 1966, S. 62-83
Drucker, P.R.	Praxis des Managements, Düsseldorf 1966
Dubin, R. u.a.	Leadership and Productivity, San Francisco 1965
Eisermann, G.	Vilfredo Paretos System der allgemeinen Soziologie, Stuttgart 1962
Emery, F.E. und Thorsrud, E.	Form and Content in Industrial Democracy, London 1969
Etzioni, A.	Complex Organizations, New York 1961
Etzioni, A.	Toward a Theory of Organization, in: Etzioni, A., Complex Organizations..., a.a.O., S. 1-3
Etzioni, A.	Dual Leadership in Complex Organizations, in ASR, 3o, 1965, S. 688-698
Evans, M.G.	The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship in: OBHP, 5, 197o, S. 277-298
Festinger, L.	A Theory of Cognitive Dissonance, New York 1967
Fiedler, F.E.	A Contingency Model of Leadership Effectiveness in: Berkowitz, L. (Hrsg.), Advances in Experimental Social Psychology, New York 1964, S.149-19o
Fiedler, F.E.	A Theory of Leadership Effectiveness, New York 1967
Fiedler, F.E.	Personality, Motivational Systems and Behavior of High and Low LPC Persons, in: HR, 25, 1972, S. 391-412

Fiedler, F.E.	Das Kontingenzmodell: Eine Theorie der Führungseffektivität, in: Kunczik, M., Führung ..., a.a.O.,S.179-198
Fiedler, F.E.	Note on the Methodology of the Graen, Orris und Alvares Studies Testing the Contingency Model, in: JAP, 55, 1971, S. 5o3-514
Fiedler, F.E.	Validation and Extension of the Contingency Model of Leadership Effectiveness: A Review of Empirical Findings, in: PB, 76, 1971, S. 128-148
Filley, A.C. und House, R.J.	Managerial Process and Organizational Behavior, Glenview, Ill., 1969
Fleishman, E.A.	A Leader Behavior Description for Industry, in: Stogdill, R.M. und Coons, E.A., Leader Behavior ..., a.a.O., S. 1o3-119
Fleishman, E.A.	Attitude versus Skill Factors in Work Group Productivity, in: PP, 18, 1965, S. 253-266
Fleishman, E.A. und Harris, E.F.	Muster des Führungsverhaltens und die Beschwerde- und Fluktuationsrate von Arbeitnehmern, in: Kunczik, M., Führung ..., a.a.O., S. 246-259
Fleishman, E.A., Harris, E.F. und Burtt, H.E.	Leadership and Supervision in Industry Columbus Ohio, 1955
Fleishman, E.A. und Peters, D.R.	Interpersonal Values, Leadership Attitudes and Managerial Success, in: PP, 15, 1962, S. 127-143
Franke, Joachim	Psychologische Überlegungen zu einer zeitgemäßen Führungsform in: JO, 39, 197o, S. 467-473
French, Jr., J.R.P.	Field Experiments: Changing Group Productivity, in: Miller, J.G. (Hrsg.), Experiments in Social Process, New York 195o, S. 79-96
French, Jr., J.R.P. und Raven, B.	The Basis of Social Power, in: Cartwright (Hrsg.), Studies in Social Power, Ann Arbor 1959, S. 15o-167

French, Jr., J.R.P., Israel, J. und Ås, D.	An Experiment on Participation in a Norwegian Factory, in: HR, 13, 1960, S. 3-19
French, Jr., J.R.P., Kay, E. und Meyer, H.	Participation and the Appraisal System in: HR, 19, 1966, S. 3-20
Frese, E.	Ziele als Führungsinstrument in:ZfO, 5, 1971, S. 227-238
Fuchs-Wegner, G.	Management by ..., Eine kritische Betrachtung moderner Managementprinzipien und -konzeptionen, in: BFP, 12, 1973, S. 678-692
Galbraith, J. und Cummings, L.L.	An Empirical Investigation of the Motivational Determinants of Task Performance: Interactive Effects between Instrumentality - Valence and Motivation - Ability in: OBHP, 2, 1967, S. 237-257
Gehlen, A.	Probleme einer soziologischen Handlungslehre, in: Gehlen, A., Studien zur Anthropologie und Soziologie, Neuwied 1963, S. 196-231
Geiger, Th.	Führung, in: Vierkandt, A. (Hrsg.), Handwörterbuch der Soziologie, Stuttgart 1959, S. 136-141
Georgopoulos, B.S., Mahoney, G.M. und Jones, Jr. N.W.	A Path Goal Approach to Productivity, in: JAP, 41, 1957, S. 345-353
Georgopoulos, B.S. und Mann, F.C.	The Community General Hospital New York, 1962
Gerard, H.B. und Miller, N.	Group Dynamics, in: Farnsworth, P.R., McNemar, O. und McNemar, Q. (Hrsg.), Annual Review of Psychology, Bd.13, Palo Alto, Calif. 1967, S.287-332
Gibb, A.	Leadership, in: Lindzey, G. und Aronson, E. (Hrsg.), The Handbook of Social Psychology, 2.Auflage, Reading, Mars, 1969, Bd. IV, S. 205-282
Golembiewski, R.T.	Organizing Men and Power: Patterns of Behavior and Line-Staff Models, Chicago 1967

Golembiewski, R.T.	Toward the Colleague Concept of Staff. The "Team" as an Organizing Device, in: Grochla, E. (Hrsg.) Unternehmungsorganisation, Reinbek bei Hamburg 1972, S. 283-3o6
Gottschall, D. und Jander, P.-M.	Den Arbeiter vom Diktat der Maschine befreien, in: MM, Nr.7, 1973, S.37-45
Gouldner, A.W.	Organizational Analysis, in: Merton, T.K., Broom, L. und Cottrell, Jr., L.S., Sociology Today, New York 1962, S. 4oo-428
Gouldner, A.W.	Metaphysical Pathos and the Theory of Bureaucracy, in: Etzioni, A., Complex Organizations ..., a.a.O., S. 71-82
Gouldner, A.W. (Hrsg.)	Studies in Leadership, New York 1965
Gouldner, A.W. und Newcomb, E.R.	Eine Untersuchung über administrative Rollen, in: Mayntz, R., Bürokratische Organisation ..., a.a.O., S. 239-248
Gouldner, A.W.	Patterns of Industrial Bureaucracy, Glencoe, (Ill.), 1954
Graen, G., Alvares, K., Orris, J.B. u.Martella,J.	Contingency Model of Leadership Effectiveness: Antecedent and Evidential Results, in: PB, 74, 197o, S.285-296
Graen, G., Orris, J.B. und Alvares, K.	Contingency Model of Leadership Effectiveness: Some Methodological Issues, in: PP, 21, 1968, S. 2o5-21o
Graen, G., Orris, J.B. und Alvares, K.	Contingency Model of Leadership Effectiveness: JAP, 55, 1971, S.196-2o1
Guest, R.H.	Organizational Change: The Effect of Successful Leadership, London 1962
Hackmann, J.R. und Porter, L.W.	Expectancy Theory Predictions of Work Effectiveness, in: OBHP, 3, 1968, S. 417-426
Haferkamp, H.	Soziologie als Handlungslehre Düsseldorf 1972
Halpin, A.W.	The Leadership Behavior and Combat Performance of Airplane Commanders, in: JASP, 49, 1954, S. 19-22

Halpin, A.W.	The Leader Behavior and Effectiveness of Aircraft Commanders in: Stogdill, R.A., Coons, A.E. (Hrsg.), Leader Behavior ..., a.a.O., S.52-64
Halpin, A.W.	The Observed Leader Behavior and Ideal Behavior of Aircraft Commanders and School Superintendents, in: Stogdill, R.M. und Coons, A.E., Leader Behavior ..., a.a.O., S. 65-68
Halpin, A.W. und Winer, B.J.	A Factorial Study of the Leader Behavior Descriptions, in: Stogdill, R.M. und Coons, A.E., Leader Behavior ..., a.a.O., S. 39-51
Hare, A.P., Borgatta, E.F. und Bales,R.F. (Hrsg.)	Small Group Research: Studies in Social Interaction, New York 1955
Hartmann, H.	Funktionale Autorität und Bürokratie in: Mayntz, R. (Hrsg.), Bürokratische Organisation ..., a.a.O., S.191-2oo
Harvey, E.	Technology and the Structure of Organizations, in: ASR, 33, 1968, S.247-259
Haug, G.	Fließband kontra Gruppenarbeit? in: RN, 26, 1973, S. 399-4o1
Hauschildt, J.	Die Struktur von Zielen in Entscheidungsprozessen - Bericht aus einem empirischen Forschungsprojekt, in: ZfbF, 25, 1973, S. 7o9-738
Haythorn, W., Couch,A., Haefner, D., Laugham,P. und Carter, L.	The Effects of Varying Combinations of Authoritarian and Equalitarian Leaders and Followers, in: JASP, 53, 1956, S. 21o-219
Heckhausen, H.	Hoffnung und Furcht in der Leistungsmotivation, Meisenheim am Glan, 1963
Heinen, E.	Das Zielsystem der Untersuchung Wiesbaden 1966
Hellpach, W.	Sozialpsychologie, 3. Aufl., Stuttgart 1951
Hemphill, J.K.	Situational Factors in Leadership Columbus, Ohio 1949

Hemphill, J.K.	Relations bezween the Size of the Group and the Behavior of "Superior" Leaders, in: JSP, 32, 195o, S. 11-22
Hemphill, J.K.	Leader Behavior Associated with the Administrative Reputations of College Departments, in: Stogdill, R.M. und Coons, A.E., Leader Behavior ..., a.a.O., S. 74-85
Hoffman, L.R.	Group Problem Solving in: Berkowitz, L. (Hrsg.), Advances in Experimental Social Psychology, Bd. 2, New York 1965, S. 99-132
Hofstätter, P.R.	Einführung in die Sozialpsychologie, 3. Aufl., Stuttgart 1963
Hofstätter, P.R.	Gruppendynamik , Hamburg 1971
Hofstede, G.H.	The Game of Budget Control, Assen 1967
Hollander, E.P.	Leaders, Groups and Influence, New York, 1964
Holter, H.	Attitudes towards Employee Participation in Company Decision - Making Processes, in: HR, 18, 1965, S.297-321
Homans, G.C.	Theorie der sozialen Gruppe, Köln, Opladen 196o
Homans, G.C.	Effort, Supervision and Productivity in: Dubin, R. u.a., Leadership ..., a.a.O., S. 51-67
Homans, G.C.	Elementarformen sozialen Verhaltens, Köln und Opladen 1968
Homans, G.C.	Grundfragen soziologischer Theorie, Opladen 1972
Homans, G.C.	Soziologie und psychologische Verhaltens theorie, in: Homans, G.C., Grundfragen ..., a.a.O., S. 1o6-125
Homans, G.C.	Was ist Sozialwissenschaft? Opladen 1972
House, R.J.	A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, in: ASQ, 1971, S. 321-338

Hummell, H.J.	Psychologische Ansätze zu einer Theorie sozialen Verhaltens, in: König, R. (Hrsg.), Handbuch ..., a.a.O., S.1157 - 1277
Hummell, H.J. und Opp, K.-D.	Sociology without Sociology, in: J, 11, 1968, S. 2o5-226
Institute of Industrial Relations, University of California (Berkeley)	Symposium on Workers' Participation in Management, in: JR, 9, 1969/7o
Janda, K.F.	Towards the Explication of the Concept of Leadership in Terms of the Concept of Power in: HR, 13, 196o, S.345-364
Janis, J.L.	Gefahr durch Gruppengeist in: A, Nr. 6, 1972, S. 76-82
Janowsky, B.	Das Problem der sozialen Organisation, Diss., Köln 197o
Jaques, E.	The Measurement of Responsibility, London 1956
Jenkins, W.O.	A Review of Leadership Studies with Particular Reference to Military Problems, in: PB, 44, 1947, S. 54-79
Jonas, F.	Die Institutionslehre Arnold Gehlens, Tübingen 1966
Jonas, F.	Zur Aufgabenstellung der modernen Soziologie, in: Archiv für Rechts- und Sozialphilosophie, 52, 1966, S. 349-373
Katz, D. und Kahn,R.L.	The Social Psychology of Organizations New York, 1966
Katz, D. Maccoby,N., Gurin, G. u.Floor,L.G.	Productivity, Supervision and Morale among Railroad Workers, Ann Arbor, Michigan 1951
Katz, D., Maccoby, N. und Morse, N.C.	Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation, Ann Arbor, Michigan 195o
Kahn, R.L. u.Katz,D.	Führungspraktiken und ihre Beziehungen zu Produktivität und Arbeitsmoral, in: Kunczik, M., Führung ..., a.a.O., S. 215-234

Kahn, R.L. und Katz, D.	Führungspraktiken und ihre Beziehungen zu Produktivität und Arbeitsmoral, in: Kunczik, M., Führung ..., a.a.O., S. 215-234
Kelley, H.H. und Thibaut, J.W.	Group Problem Solving, in: Lindzey, G. und Aronson, E. (Hrsg.), The Handbook ..., a.a.O., S. 1-101
Kern, H. und Schumann, M.	Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein, 2 Bde., Frankfurt 1970
Kirsch, W.	Entscheidungsprozesse, Bd.I Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Wiesbaden 1970
König, R.	Handbuch der Empirischen Sozialforschung, 2. Bd., Stuttgart 1969
Korman, A.K.	"Consideration", "Initiating Structure" and Organizational Criteria: A Review, in: PP, 19, 1966, S. 349-361
Korten, P.C.	Situational Determinants of Leadership Structure, in: Cartwright, D. und Zander, A. (Hrsg.), Group Dynamics ..., a.a.O., S. 351-361
Krech, D., Crutchfield, R.S. und Ballachey, E.L.	Individual in Society, New York 1962
Kretzschmar, V. und Lück, H.E.	Zum Fiedler'schen Kontingenzmodell effektiver Führung, in: AL, 23, 1969 S. 53-55
Kunczik, M.	Führung, Düsseldorf 1972
Lammers, C.J.	Power and Participation in Decision - Making in Formal Organizations, in: AJS, 73, 1967, S. 201-216
Landwehrmann, F.	Industrielle Führung unter fortschreitender Automatisierung, Tübingen 1970
Lawler III, E.E. und Porter, L.W.	Antecedent Attitudes of Effective Managerial Performance, in: OBHP, 2, 1967, S. 122-142
Lawrence, L.C. und Smith, P.C.	Group Decision and Employee Participation, in: JAP, 39, 1955, S.331-337

Lawrence, P. und Lorsch, J.	Differentiation and Integration in Complex Ofganizations, in: ASQ, 12, 1967/68, S. 1-47
Leavitt, H.J.	Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance, in: JASP, 46, 1951, S. 38-5o
Leavitt, H.J. und Bass, B.M.	Organizational Psychology, Some Recent General Works in the Field, in: ARP, 15, 1964, S. 371-398
Lersch, Ph.	Das Problem der Spezifizierung und Gliederung in: Thomae, H., Motivation ..., a.a.O., S. 171-18o
Lewin, K.	The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces, Durnham, N.C., 1938, 1, Nr. 4
Likert, R.	New Patterns of Management, New York, 1961
Likert, R.	A Motivational Approach to a Modified Theory of Organization and Management, in: Haire, M. (Hrsg.), Modern Organization Theory, New York 1961, S. 184-217
Likert, R.	An Energing Theory of Organization, Leadership and Management, in: Petrullo L. und Bass, B.M. (Hrsg.) Leadership... a.a.O., S. 29o-3o9
Litwak, E.	Drei alternative Bürokratiemodelle, in: Mayntz, R. Bürokratische Organisation ..., a.a.O., S. 117-126
Locke, E.A.	Toward a Theory of Task Motivation and Incentives, in: OBHP, 3, 1968, S. 157-189
Lowin, A. und Craig, J.R.	The Influence of Level of Performance on Managerial Style: An Experimental Object Lesson in the Ambiguity of Correlational Data, in: OBHP, 3, 1968, S. 442-458
Lowry, R.P.	Who's Running this Town? New York 1965
Luhmann, N.	Zweck - Herrschaft - System Grundbegriffe und Prämissen Max Webers, in: Mayntz, R., Bürokratische Organisation ..., a.a.O., S. 36-55

Luhmann, N.	Zweckbegriff und Systemrationalität Ulm 1973
Lukasczyk, K.	Zur Theorie der Führer-Rolle, in: PR, 11, 1960, S. 179-188
Lutz, B.	Zu einigen Problemen des "technischen Fortschritts" im Verwaltungsbereich, in: IBM-Nachrichten, Heft 202, August 1970, S. 281-288
McClelland, D.	The Achieving Society, Princeton,N.J. 1961
McClelland,D., Atkinson, J.W., Clark, R.A. u.Lowell, F.L.	Wirkungen der Leistungsmotivation, in: Thomae, H., Die Motivation ..., a.a.O., S. 267-271
McClintock, Ch.G.	Social Motivation - A Set of Propositions, in: BS, 17, 1972, S. 4
McGrath, J.E. und Altmann, I.	Small Group Research: A Synthesis and Critique of the Field, New York 1966
McGregor, D.	The Human Side of Enterprise, New York, 1960
Maier, N.R.F. und Hoffman, L.R.	Quality of First and Second Solutions in Group Problem Solving, in: JAP, 44, 1960, S. 278-283
Maier, N.R.F. und Hoffmann, L.R.	Acceptance and Quality of Solutions as Related to Leader's Attitudes toward Disagreement in Group Solving, in: JABS, 1, 1965, S. 373-386
Maier, N.R.F. und Solem, A.R.	The Contriburion of a Discussion Leader to the Quality of Group Thinking: The Effective Use of Minority Opinions, in: HR, 5, 1952, S. 277-288
Malewski, A.	Verhalten und Interaktion, Tübingen 1967
Mann, F. C.	Toward an Understanding of the Leadership Role in Formal Organization, in: Dubin, R. u.a., Leadership ..., a.a.O., S. 68-103
Mann, F.C. und Hoffman, C.S.	Automation and the Worker, New York 1960
Mann, F.C. und Williams, F.K.	Observations on the Dynamics of a Change to Electronic Data-Processing Equipment in: ASQ, 5, 1960, 61, S.217-256

Mann, R.D.	A Review of the Relationship between Personality and Performance in Small Groups, in: PB, 56, 1959, S.241-27o
March, J.G. und Simon, H.A.	Organizations, 4. Aufl. New York 1963
Marrow, A.J., Bowers, D.G. u. Seashore, St.E.	Management by Participation, New York 1967
Marx, K.	Das Kapital, Frankfurt 1968
Maslow, A.H.	Motivation and Personality, New York 1954
Mayntz, R.	Soziologie der Organisation, Reinbek b. Hamburg 1963
Mayntz, R.	Einleitung, in: Mayntz, R. Bürokratische Organisation ..., a.a.O., S.13-23
Mayntz, R.	Soziologie in der Eremitage? in Topitsch, E., Logik ..., a.a.O., S. 526-541
Mayntz, R. und Ziegler, R.	Soziologie der Organisation, in: König, R. (Hrsg.), Handbuch ..., a.a.O., S. 444-513
Mayntz, R.	Strukturell - funktionale Theorie, in: Bernsdorf, W., Wörterbuch ..., a.a.O., S. 836-839
Mayntz, R. (Hrsg.)	Bürokratische Organisation, Köln, Berlin 1968
Meade, R.D.	An Experimental Study of Leadership in India, in:JSP, 72, 1967, S. 35-43
Meltzer, L.	Scientific Productivity in Organizational Settings, in JSI, 12, 1956, S.32-4o
Merton, R.K.	Patterns of Influence: Social and Cosmopolitan Influentials, in: Merton,R.K. Social Theory and Social Structure, Glencoe,Ill., 1957, S. 387-436
Merton, R.K.	Zur Eigendynamik gesellschaftlicher Voraussagen, in: Topitsch, E. (Hrsg.), Logik ..., a.a.O., S. 144-16o

Merton, R.K.	Bürokratische Struktur und Persönlichkeit, in: Mayntz, R., Bürokratische Organisation ..., a.a.O., S.265-276
Michels, R.	Soziologie des Parteiwesens, Stuttgart 1957
Miller, St.W. und Simonetti, J.L.	Culture and Management: Some Conceptual Considerations, in: MIR, 11, 1971, S. 87-1oo
Mitchell, T.R., Biglan, A., Oncken, G.	The Contingency Model: Criticism and Suggestions, in: AMJ, 197o, S. 253-267
Moment, D. und Zaleznik, A.	Role Development and Interpersonal Competence, Boston, 1963
Morse, N. und Reimer, E.	The Experimental Change of a Major Organizational Variable, in: JASP, 52, 1956, S.12o-129
Mosca, G.	Die herrschende Klasse, Salzburg 1953
Müller, W.	Die Relativierung des bürokratischen Modells und die situative Organisation, in: ZfSS, 1973, S. 719-749
Mulder, M.	Power and Satisfaction in Task - Oriented Groups, in: APs, 16, 1969, S. 178-225
Mulder, M.	Power Equalization Through Participation? in: ASW, 1971, S.31-39
Mulkay, M.J.	Functionalism, Exchange and Theoratical Strategy, London, 1971
Myers, A.E. und Fiedler, F.E.	Theorie und Probleme der Führung, in: KZfSS, Sonderheft 1o, 1966, S.92-1o6
Neuberger, O.	Experimentelle Untersuchungen von Führungsstilen, in: GD, 2, 1972, S. 192-219
Neuberger, O.	Experimentelle Untersuchungen von Führungsstilen, in: PE, 5, 1971, S. 5o-1o1
O'Brien, G.E.	The Measurement of Cooperation in: OBHP, 3, 1968, S. 427-439

Odiorne, G.S.	Führung durch Vorgabe von Zielen, München 1967
Ortega y Gasset, J.	Der Aufstand der Massen, Reinbek b.Hamburg 197o
Osborn, A.F.	Applied Imagination, New York 1957
Papalekas, J.Chr.	Wandlungen im Baugesetz der industriellen Gesellschaft, in: Akten des XVII. Internationalen Soziologenkongresses, 1958, Bd.1,S.2oo-21o
Papalekas, J.Chr.	Das Problem der sozialen Leitbilder unter den Bedingungen der entwickelten Industriegesellschaft, in: JfS, 1959, S. 221-237
Pareto, V.	Allgemeine Soziologie, Tübingen 1955
Parsons, T.	The Social System, Glencoe, Ill.,1951
Patchen, M.	Supervisory Methods and Group Performance Norms in ASQ, 7, 1962/63, 247-94(1962)
Patchen, M.	Alternative Questionnaire Approaches to the Measurement of Influence in Organizations, in: AJS, 1963, S.41-52
Patchen, M.	Participation in Decision - Making and Motivation: What is the Relation? in: PA, 1964, S. 24-31
Pelz, D.C.	Influence: A Key to Effective Leadership in the First-line Supervisor in: P, 29, 1952, S. 2o9-217
Pelz, D.C.	Motivation of the Engineering and Research Specialist, in: AMA-Series, Nr. 186, S. 33-36
Pelz, D.C.	Freedom in Research, in IST, 1964, S. 54-63
Pelz, D.C. und Andrews, F.M.	Scientists in Organizations, New York 1966
Petrullo, L. und Bass, B.M. (Hrsg.)	Leadership and Interpersonal Behavior, New York 1961

Popitz, H., Bahrdt, H.P., Jüres, E.A. und Kesting, H.	Technik und Industriearbeit, Tübingen 1957
Porter, L.W. und Lawler III, E.E.	Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior, in: PB, 64, 1965, S.23-51
Porter L.W. und Lawler III, E.E.	Managerial Attitudes and Performance Homewood, Ill., 1968
Pugh, D.S., Hickson,D.J. Hinings, C.R., Turner, G.	Dimensions of Organization Structure, in: ASQ, 13, 1968, S. 65-1o5
Rice, A.K.	Productivity and Social Organization London, 1958
Riesman, D.	Die einsame Masse, Darmstadt 1963
Roghmann, K. und Sodeur, W.	Führerschaft im Militär, in: KZfSS, Sonderheft 12/1968, S.221-237
Rosenstiel, L.v., Molt, W. und Rüttinger, B.	Organisationspsychologie, Stuttgart 1972
Sanford, F.H.	Authoritariamism and Leadership, Philadelphia, 195o
Schmale, H.	Abkehr vom Fließband, in: MM, Nr. 2, 1972, S. 9o-91
Schmidtke, H.	Arbeitspsychologie, in: Grochla, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1969, S.121-128
Schmölders, G. (Hrsg.)	Beiträge zur Verhaltensforschung Berlin 1959 ff
Schreyögg, G.	Führungsstil, Führungssituation und Effektivität (II), in: AL, 27, 1973, S. 57-61
Schwartz, M.	The Reciprocities Multiplier, An Empirical Evaluation in: ASQ, 9, 1964/65, S. 264-277
Schweisheimer, W.	Der Einfluß der Automation auf die mittleren Führungskräfte, in: MA, Heft 4, 1967, S. 117-118

Seashore, St.E.	The Training of Leaders for Effective Human Relations, in: Likert, R. und Hayes, Jr., S.P., (Hrsg.) Some Applications of Behavioral Research, Paris 1957
Seashore, St.E., Indik, B.P. und Georgopoulos, B.S.	Relationship among Criteria of Job Performance in: JAP, 44, 1960, S.195-202
Seeman, A.	A Comparision of General and Specific Leader Behavior Descriptions, in: Stogdill, R.M. und Coons, A.E., Leader Behavior ..., a.a.O., S. 86-101
Seifert, K.H.	Untersuchungen zur Frage der Führungseffektivität, in: PuP, 13, 1969, S. 49-64
Selltiz, C., Jahoda,M. Deutsch, M. u.Cook, St.W.	Research Methods in Social Relations, New York 1964
Shartle, C.L.	Introduction, in: Strogdill, R.M. und Coons, A.E., Leader Behavior ..., a.a.O.
Shartle, C.L.	Work Patterns and Leadership Style in Administration, in: PP, 13, 1960, S. 295-300
Shaw, M.E.	A Comparision of Two Types of Leadership in Various Communication Nets, in: JASP, 50, 1955, S. 127-134
Shaw, M.E. und Blum, J.E.	Effects of Leadership Style upon Group Performance as a Function of Task Structure, in: JPSP, 3, 1966 S. 238-242
Simmel, G.	Soziologie, Leipzig 1908
Simon, H.A.	On the Concept of Organizational Goal, in: ASQ, 9, 1964, S. 1-22
Simon, H.A., Guetzkow, H., Kotzmetsky u.Tyndall,G.	Centralization vs. Decentralization in Organizing the Controller's Department New York 1954
Smith, P.C.	Probleme der Motivation im Berufsleben in: Thomae, H., Die Motivation ..., a.a.O., S. 285-287

Smith, C.G. und Ari,O.N.	Organizational Control Structure and Menber Consensus, in: AJS, 69, 1964, S. 623-638
Smith, C.G. und Tannenbaum, A.S.	Organizational Control Structure: A Comparative Analysis, in: Tannenbaum, A.S. (Hrsg.) Control ..., a.a.O., S. 73-89
Staehle, W.	Organisation und Führung sozio-technischer Systeme - Grundlagen einer Situationstheorie, Stuttgart 1973
Stedry, A.	Budget Control and Cost Behavior, Englewood Cliffs, N.J., 196o
Stemmler, J.	Führertypen, in: KZfSS, 6, 1953/54, S. 533-563
Stogdill, R.M.	Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature in: JP, 25, 1948, S. 35-71
Stogdill, R.M.	Managers, Employees, Organizations Columbus, Ohio 1965
Stogdill, R.M. u. Coons, A.E. (Hrsg.)	Leader Behavior: Its Desciption and Measurement, Columbus, Ohio 1957
Strauss, G.	Some Notes on Power-Equalization in: Leavitt, H.J. (Hrsg.), The Social Science of Organizations, Englewood Cliffs, N.J., 1963, S. 4o-84
Stringer, Jr., R.A.	Achievement Motivation and Management Control, in: Dalton, G.W. und Lawrence, P.R., Motivation and Control in Organizations, Homewood, Ill., 1971, S. 332-335
Syrée, G.	Organisatorische Voraussetzungen des Management by Objectives Teil I, in: ZfO, Nr.7, 1972, S.35o-364 Teil II, in: ZfO, Nr.2, 1973, S.1o4-1o7
Tannenbaum, A.S.	Control and Effectiveness in a Voluntary Organization, in: AJS, 67, 1961, S. 33-46
Tannenbaum, A.S.(Hrsg.)	Control in Organizations, New York 1968

Tannenbaum, A.S.	Control in Organizations, in: Tannenbaum, A.S., Control ..., a.a.O., S. 5-29
Tannenbaum, A.S.u. Allport, F.H.	Personality Structure and Group Structure: An Interpretative Study of their Relationship through an Event-Structure Hypothesis, in: JASP, 53, 1956, S. 272-28o
Tannenbaum, A.S. und Georgopoulos, B.G.	The Distribution of Control in Formal Organizations, in: Tannenbaum, A.S. (Hrsg.), Control ..., a.a.O., S.45-54
Thomae, H.	Die Motivation menschlichen Handelns, Köln und Berlin 1965
Tolman, E.C.	Purposive Behavior in Animals and Men New York 1932
Topitsch, E.	Logik der Sozialwissenschaften, Köln, Berlin 1965
Tosi, H.	A Reexamination of Personality as a Determinant of the Effects of Participation, in: PP, 23, 197o, S. 91-99
Trist, E.L., Higgin, G.W., Murray, H. und Pollock, A.B.	Organizational Choice, London 1963
Tscheulin, D. und Rausche, A.	Beschreibung und Messung des Führungsverhaltens in der Industrie mit der deutschen Version des Ohio-Fragebogens in: PuP, 14, 197o, S. 49-64
Türk, K.	Gruppenentscheidungen, Sozialpsychologische Aspekte der Organisation, kollektiver Entscheidungsprozesse, in: ZfB, 1973, S. 295-322
Ulman, G.	Kreativität. Neue amerikanische Ansätze zur Erweiterung des Intelligenzkonzeptes, Weinheim und Berlin 1968
Vanberg, V.	Nachwort: in: Homans, G.C., Grundfragen soziologischer Theorie, hrsgeg. von Vanberg, V., Opladen 1972

Vierkandt, A.	Kleine Gesellschaftslehre Stuttgart 1949
Vilmar, F. (Hrsg.)	Menschenwürde im Betrieb, Reinbek b. Hamburg, 1973
Vroom, V.H.	Some Personality Determinants of the Effects of Participation, Englewood Cliffs, 1960
Vroom, V.H.	Ego-Involvement, Job Satisfaction, and Job Performance, in: PP, 15, 1962, S. 159-177
Vroom, V.H.	Work and Motivation New York, 1964
Vroom, V.H.	Organizational Choice: A Study of Pre- and Post Decision Processes, in: OBHP, 1, 1966, S. 212-226
Wager, L.W.	Leadership Style, Hierarchical Influence, and Supervisory Role Oblegations in: ASQ, 9, 1965, S. 391-420
Wallach, N.A., Kogan, N. u. Benn, D.J.	Groups Influence on Individual Risk Taking, in: JASP, 65, 1962, S.75-86
Weber, M.	Die protestantische Ethik München und Hamburg 1965
Weber, M.	Wirtschaft und Gesellschaft, Bd.I u.II Köln und Berlin 1964
Weschler, K.R., Kahane, M. u.Tannenbaum, R.	Job Satisfaction, Productivity and Morale: A Case Study, in: OP, Nr. 52, S. 1-14
Whisler, Th.L., Meyer,H. Baum, B.H. und Sorensen Jr., P.F.	Centralization of Organizational Control: An Empirical Study of its Meaning and Measurement, in: JB, 40, 1967, S. 10- 26
White, R. und Lippitt, R.	Leader Behavior and Member Reaction in Three "Social Climates" in: Cartwright, D. und Zander, A.(Hrsg.) Group Dynamics ..., a.a.O., S.318-335
Whyte, W.F.	Street Corner Society, Chicago 1943

Williams, S.B. und Leavitt, H.J.	Group Opinion as a Predictor of Military Leadership, in: JCP, XI, 1947, S. 283-291
Witte, E.	Das 'risky-shift'-Phänomen: Eine kritische Untersuchung der bestehenden Hypothesen, in: PuP, 15, 1971, S.22-26
Witte, E.	Organisation komplexer Entscheidungsverläufe - ein Forschungsbericht, in: ZfbF, 2o, 1968, S. 581-599
Witte, E.	Innovationsfähige Organisation, in: ZfO, Nr. 1, 1973, S. 17-24
Woodward, J.	Industrial Organization: Theory and Practice, London 1965
Zajonc, R.B.	Social Facilitation, in: Cartwright, D. und Zander, A., Group Dynamics ..., a.a.O., S. 63-73
Zand, D.E.	Trust and Managerial Problem Solving, in: ASQ, 1972, S. 229-239
Zander, A.	Group Aspirations in: Cartwright, D. und Zander, A. (Hrsg.), Group Dynamics ..., a.a.O., S. 418-429
Zepf, G.	Kooperativer Führungsstil und Organisation zur Leistungsfähigkeit und organisatorischen Verwirklichung einer kooperativen Führung in Unternehmungen, Diss., Köln 1971
Ziegler, H.	Strukturen und Prozesse der Autorität in der Unternehmung, Stuttgart 197o

L e b e n s l a u f

Am 29. September 1942 wurde ich als zweites Kind der Eheleute Robert Vogel und Edith Vogel, geb. Kohl, in Solingen geboren.

Von 1949 bis 1953 besuchte ich die Volksschule in Solingen, von 1953 bis 1959 das Gymnasium Schwertstraße in Solingen, Im Herbst 1959 wechselte ich zum Ernst-Moritz-Ardt Gymnasium in Remscheid über, an dem ich im März 1962 die Reifeprüfung ablegte.

Mit dem Studium der Sozialwissenschaften begann ich im SS 1962 an der Universität zu Köln und setzte es an der Universität Erlangen-Nürnberg fort. Anfang des Wintersemesters 1967/68 erwarb ich an der Universität Erlangen-Nürnberg den Grad des Diplom-Sozialwirts.

Seit dem 1. März 1968 arbeite ich als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Führungslehre an der Technischen Akademie e.V., Wuppertal.